MARIE-LOUISE PIERSON

L'INTELLIGENCE RELATIONNELLE

Deuxième édition

© Éditions d'Organisation, 2003
ISBN : 2-7081-2959-7

Éditions
d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Partie 2

Donner du sens

CHAPITRE 4

LES LANGAGES SILENCIEUX ET L'IMAGE DE SOI

« Aucun mortel ne peut garder un secret, si les lèvres restent silencieuses, ce sont les doigts qui parlent. »
SIGMUND FREUD

EN 1558, UN MAGE CÉLÈBRE, médecin et mathématicien publie une série d'ouvrages qui permettent de lire sur le corps humain les traces que les planètes y auraient laissées. C'est la Métoposcopie, science d'origine lointaine aujourd'hui oubliée. Selon la Métoposcopie, Jupiter, Saturne, Neptune et Vénus gravent leurs signes sur les fronts, et son mage, Jérôme Cardan,[1] certifie *que « chaque chose montre avec une certaine proportion ce qui est à l'intérieur »*. Les anciens l'avaient compris : le corps parle. Nombreux sont ceux qui, par la suite, cherchèrent à décrypter ce langage.

Dessinant à l'aube du XIX[e] siècle, la grande séparation de la vie publique et de la vie privée le constat d'une impossible coïncidence identité-physionomie prends corps, et chacun fait son deuil d'un naturel qui, naïvement, ignorait la fonction organisatrice des apparences.

1. Cité par J.-J. Courtine, Claudine Haroche, *Histoire du visage : du XVI[e] au XIX[e] siècle,* Rivages, 1998.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Dans une société où le foisonnement des médias et l'importance de l'image placent l'individu en situation de communication « non-stop », chacun prend conscience d'une évidence : l'Image de Soi[1] est un enjeu, car toute communication verbale s'accompagne de communication non-verbale.

Il est impossible de ne pas communiquer.

Les silencieuses paroles du corps accompagnent toujours le flot des mots, et ce sont elles que nous entendons prioritairement. Nous sommes d'abord, dans l'ordre :

Vus
Entendus
Compris

L'Image de Soi est un enjeu.

Naissance de la civilité et communication

« La société civile, c'est bien cette société de silence et de langage, de dissimulation et de sincérité, de retrait en Soi comme de compassion : c'est ainsi que les formes dans la vie civile rapprochent les individus et les mettent à distance ; c'est ainsi qu'elles les contraignent, mais c'est aussi en cela qu'elles les protègent ».[2]

1. Marie-Louise Pierson, *L'Image de Soi : mode d'emploi* (épuisé) et *Valorisez votre image : les enjeux de l'apparence en milieu professionnel*, Editions d'Organisation, 1997.
2. J.-J. Courtine, Claudine Haroche, *Histoire du visage, op. cit*.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Le *double bind*[1] n'est pas absent de cette injonction sociale de vérité *et* de protection de l'individu. Soyez sincère *et* authentique, nous incite le monde social depuis J.-J Rousseau. Voilà bien une injonction paradoxale qui plonge l'individu dans la perplexité.

Il est alors facile de comprendre pourquoi la question *« Comment suis-je », « Comment les autres me voient-ils ? »* est omniprésente.

Car l'homme entretient avec son image une relation ambiguë, et se demande souvent s'il en est bien le possesseur, ou s'il est possédé, voire dépossédé, trahi.

Ce qu'exprime notre apparence c'est notre relation à nous-même et au contexte, que celui-ci soit interne (notre état psychologique), ou externe. Nous sommes lancés dans l'espace comme des cosmonautes sans capsule, et la première tâche de notre corps, pour arriver à bon port est de s'orienter. Où donc est l'ami ? Où est l'ennemi ?

Peu à peu, les directions ont pris du sens car l'homme y a associé les multiples gestes de son quotidien : se battre, aimer, rapprocher, penser, marcher, se protéger, prendre, repousser. C'est ainsi qu'est née la symbolique qui reste aujourd'hui attachée à tous nos gestes.

© Éditions d'Organisation

1. Marie-Louise Pierson, *Le Guide des psychothérapies, de la psychanalyse au développement personnel*, Bayard, 1994. L'École de Palo Alto a exploré les aspect pathologiques de cette *« double contrainte contradictoire » – double bind* – aliénante.

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Comme ceci :

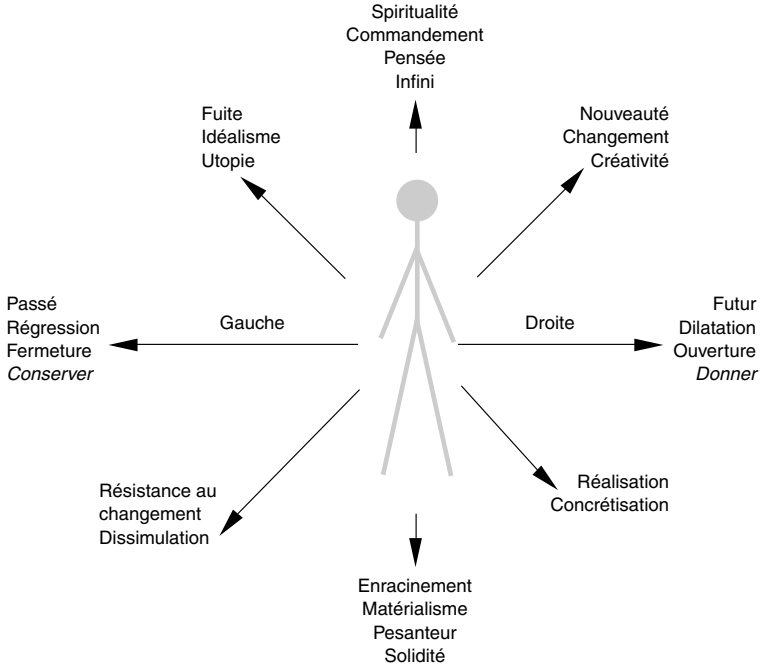


Figure 4.1.

La « capsule » de l'homme.

Cet univers extérieur et symbolique – L'Image de Soi[1] – est l'interface qui régule et organise l'individu public et ses contraintes, avec l'individu privé et ses représentations internes. Chacun porte en lui-même un « territoire du Moi », univers interne qui s'exprime aussi sur le corps. Didier Anzieu, psychanalyste, a exploré, à travers un « Moi-Peau »[2] la fonction contenante de l'appareil psychique et la manière dont cette enveloppe reprend les fonctions de l'enveloppe corporelle.

1. *Op. cit.*
2. Didier Anzieu, *Le moi-Peau*, Dunod, 2001.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Le Moi est alors comme une peau qui tient ensemble des choses hétéroclites.

On peut étendre à l'apparence (ce vaste périmètre de sensorialité qui nous entoure), la même fonction contenante, organisée et organisatrice, porteuse de sens. L'Image de Soi est la membrane qui succède à la peau. Elle nous permet de penser la pertinence de nos choix en ce que nous offrons aux regards et de réguler les représentations internes – image de nous-même liée aux regards posés sur nous dans l'enfance, estime de Soi, identifications diverses – et externes – images, projections, et représentations perçues par autrui.

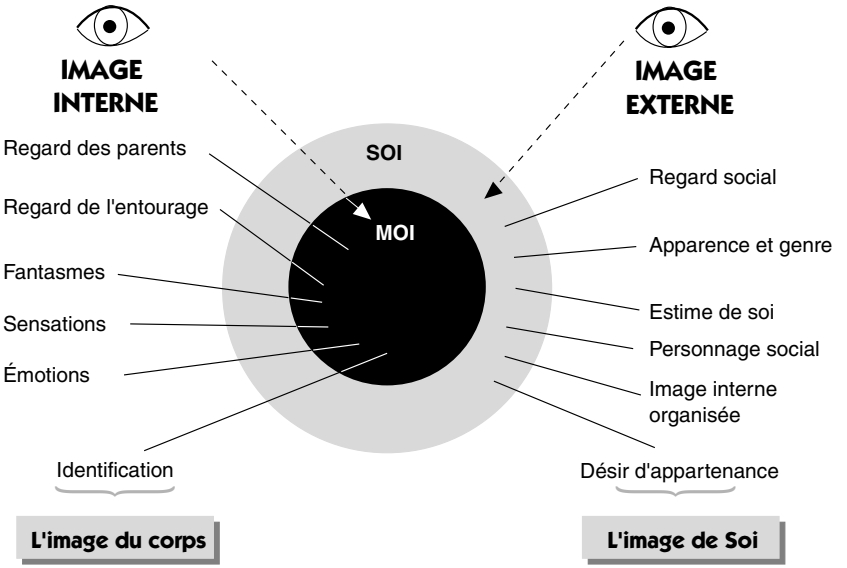


Figure 4.2.

L'Image de Soi.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Paroles du corps

Dans la prise en compte d'un message, le corps joue un rôle important, et son langage silencieux vient parfois infirmer ce que disent les mots. Avant même que nous ayons prononcé un simple *« bonjour! »,* notre interlocuteur sait déjà bien des choses de nous (et nous de lui). Lors d'un récent séminaire avec des chefs de produit, quelle n'a pas été la surprise des participants qui se voyaient pour la première fois de constater qu'à partir de l'apparence de l'interlocuteur, ils pouvaient déduire des informations aussi précises que la marque de leur parfum et de leurs vêtements (et donc leur salaire), mais aussi celle de leur voiture, le quartier qu'ils habitaient, leur style de vie (avec l'usure des semelles de leur chaussure), le prénom de leurs enfants et même la profession des grands-parents !

Toute préférence est un marqueur.

L'interlocuteur sera sensible à l'impression globale, c'est-à-dire l'enveloppe sensorielle, et moins comme les manuels nous le font croire, à des détails isolés : position des pieds ou des doigts, gestes des mains, etc., qu'un discours trop construit peut rigidifier.

C'est sur cette enveloppe – l'Image de Soi – que s'observent à la fois la stabilité d'un individu et sa capacité d'organisation intérieure avec deux paramètres essentiels : les représentations qu'il a de lui-même et sa capacité à faire face à son environnement.

Certains fonctionneront sur le mode du déni. Ce que dit une partie du corps sera démenti de l'autre : posture calme mais doigts qui pianotent ; verbe posé mais regard anxieux, sourire épanoui mais pieds « crispés » etc. D'autres seront « empruntés », c'est-à-dire qu'ils ne seront pas « chez eux » dans les représentations qu'ils donnent d'eux-mêmes.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

D'autres encore – et ils sont nombreux dans l'entreprise – fonctionneront sur le mode du « défi » : limites territoriales violées, voix claironnante, parole coupée, etc.

Cette observation bienveillante est utile pour mieux comprendre autrui et entendre son discours dans son intention originelle. Appliquée à soi-même elle est aussi une forme d'intelligence : la conscience de Soi. La conscience corporelle est un atout dans notre communication personnelle car elle nous invite à organiser notre communication au plus près de nous-même. Elle est nécessaire aussi dans l'écoute de l'autre. Les pièges n'en sont pas absents. Ils sont explorés à la fin du chapitre.

Avant même de nous pencher sur la multitude des gestes qui émaillent nos journées, remarquons que l'aspect corporel général, son équilibre, son assise, son enracinement (ou leur contraire), en dit long sur notre rapport au monde.

Percevons-nous le monde et les autres sur un mode fusionnel *(« Moi et les autres c'est pareil »)* ? La vie aura-t-elle été douce avec nous ? Aurons-nous développé une bonne confiance en nous-même ? C'est la dilatation qui l'emportera. L'estime de soi, signe d'une personnalité bien ancrée dans la réalité et dans le registre de ses capacités est bien différente de la confiance en Soi, tant galvaudée, et souvent le fait du naïf. Elle aura tendance à *ouvrir* la gestuelle (mains, pieds, bras), à redresser la posture corporelle, à occuper l'espace avec énergie.

Percevons-nous le monde et les autres sur un mode dépressif ou paranoïaque ? Le contexte est-il difficile ? *(« Tout le monde m'en veut »)*. C'est la rétractation qui l'emportera. Cette méfiance, ce manque d'allant – la prudence est parfois de mise – ce doute de soi aboutiront à des postures de rétractation. Le désir de retrait ou de recul s'exprime à travers les signaux-remparts (fumée de cigarette, et... lunettes noires, gestes croisés) qui agiront comme des pare-excitation, des filtres contre une information jugée parfois trop déstabilisatrice car trop rapide, trop nouvelle, trop violente.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

À l'intersection, la personnalité souple incarne notre société contemporaine, *« faite de dialogue et d'ouverture mesurée à l'autre, dans ce "supplément aux lois", et dans cette "sorte d'égalité" que constituent l'urbanité et la politesse, les prémisses des formes politiques de la citoyenneté. »*[1]

La loi de dilatation-rétractation est issue de la morphopsychologie. Elle est celle qui gouverne toute notre approche du corps, et par extension, celle de l'Image de Soi.

Approchons avec respect de notre corps et de celui d'autrui, et observons qu'à bonne distance du corps autonome, l'adulte que nous sommes préfère souvent le corps dépendant du tout-petit – *« Tout le monde m'aime »* – ou le corps vérouillé de la personnalité rigide – *« Personne ne m'aime »*. Au centre, l'homme pragmatique *« (...) ne préjuge ni le bien ni le mal, simplement il attend. »* [2]

Le corps parle		
Corps dépendant	**Corps autonome**	**Corps verrouillé**
Poitrine creuse	Respiration libre	Poitrine gonflée
Bassin projeté en avant	Bassin souple et centré	Bassin très contracté
Enracinement défectueux (le pied ne se déroule pas)	Enracinement (le pied se déroule)	Enracinement rigide (« accrochage » des orteils)

1. *Op. cit.,* p. 58.
2. Dictionnaire du XIX[e] siècle.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

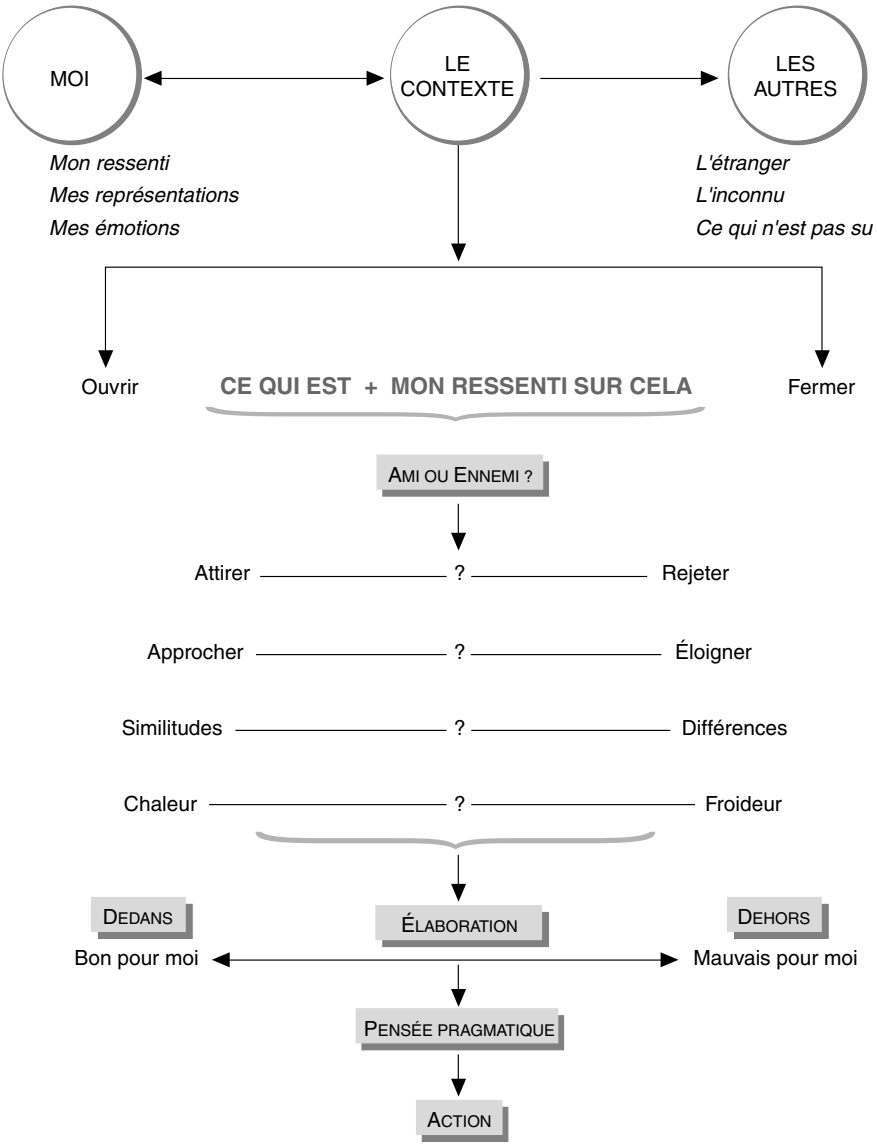


Figure 4.3.

Ami ou ennemi ?

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

De la confrontation de ces univers, extérieurs et intérieurs, objectifs et subjectifs, naît l'utilisation quotidienne que nous faisons de l'espace. Et surtout le sens que nous lui donnons. Que cet espace soit réel ou symbolique, interne ou externe. La communication dépend de l'harmonisation de ces deux niveaux.

Le visage aussi est un langage. Il s'est construit petit à petit en fonction d'un héritage, d'une ressemblance. C'est ce que nous faisons de cet héritage – physique, psychologique – qui dessine sur nos traits notre individualité spécifique. Notre identité.

Reprenons pour l'observer les orientations esquissées ci-dessus.

Voyons le bas du visage, l'étage où s'expriment nos instincts, nos pulsions, et notre rapport à l'univers matériel. Est-il, plus ou moins, développé que les autres ? Est-il contrôlé ou détendu ? Les mâchoires sont-elles contractées, les dents serrées ?

Avec la bouche commence l'étage affectif. Est-elle mince et contractée ? La personne « serre les dents », sur la défensive, et sa communication est difficile. Est-elle « pulpeuse » et projetée en avant comme celle du tout petit enfant ? La personne se confie facilement, mais son besoin de dépendance est considérable et elle n'est pas protégée.

Avec les yeux et le front s'exprime la zone de nos pensées et de la spiritualité. Le regard est-il clair, direct, confrontant ? La personne est ouverte et disponible. Est-il fuyant ou atone ? La personne vit dans la crainte et enferme ses émotions.

Le front est-il lisse et dégagé ? La pensée est élevée, la structuration aisée. Est-il petit et "tourmenté" ? La vision de la personne est limitée, assombrie par des conflits intérieurs.

Après la perception globale de l'ouverture ou de la fermeture du langage non verbal d'une personne, dix pôles essentiels répercutent à leur tour le positionnement ouvert ou en retrait de son langage corporel.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Ce sont toujours les ruptures de rythmes, les changements qui doivent vous alerter dans cette seconde lecture. Ils signifient que l'humeur et les sentiments de votre interlocuteur évoluent.

C'est important de noter si ces changements font suite à votre intervention.

Les informations les plus importantes seront données par les réactions visibles inconscientes. Elles concernent dix pôles essentiels que vous confronterez toujours les uns aux autres : il est impossible de les contrôler tous ensemble.

Pour évaluer la sincérité d'une personne, ses dispositions à votre égard ou à l'égard du contexte, ses projets (signature de contrat, achat, etc), son adéquation par rapport à un emploi (embauche), regroupez les indices.

Et n'oubliez pas que ce que vous lisez sur les autres, les autres le lisent sur vous.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Dix clés de lecture du corps

La tonicité générale du buste et l'angle du corps

La personne se redresse lorsqu'elle se re-motive, elle « s'affale » lorsqu'elle veut récupérer ou qu'elle est démotivée. Parfois elle vous absorbe en « buvant » vos paroles, ou elle est assise au fond de son fauteuil, les jambes étendues, totalement démobilisée.

Le visage et ses transformations

Ne vous arrêtez pas aux seules expressions courantes de plaisir, de colère, de dégoût ou d'ennui. Il y a bien plus sur un visage. Un sourire peut être trompeur, ces indices ne le sont jamais :

a)La coloration de la peau, sécheresse ou moiteur, pâleur ou rosissement , voilà des signes émotionnels qui indiquent des changements psychologiques. La personne est-elle mal à l'aise ? En colère ? Stressée ?
b)Le tonus musculaire : tension ou relâchement se voient sur le corps entier mais on peut composer avec celui-ci, alors que sur les petits muscles du visage (autour des yeux, de la bouche, ou du menton), c'est impossible à contrôler.
c)La modification de la lèvre inférieure : fermeté, couleur, tremblement ou au contraire gonflement. L'allure des commissures est-elle tombante, amère, pincée, relâchée ?

La respiration

Écoutez la respiration de votre interlocuteur, *ressentez* la vôtre. Change-t-elle ? Devient-elle plus rapide ? Plus calme ? Plus ample ? Est-elle retenue ? Légère et aisée ? Concluez par vous-même et *reliez-vous* à vos émotions.

L'amplitude des gestes des bras

Prendre de la place, être à l'aise, ou au contraire « monter sa garde » les coudes au corps. Scander son opinion de manière vigoureuse ou se ramasser pour battre en retraite, voilà qui doit vous alerter. Et vous, écoutez-vous votre corps ?

…/…

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

…/…

Les jeux de jambes

Croisées ou décroisées, allongées ou « nouées », elles signent la coopération ou le refus, le désinvestissement ou la crainte.

Les jeux de mains et de doigts

Contractées ou détendues, doigts pianotants, convulsés, ou tranquillement posés sur la table ? Paumes ouvertes ou poing fermé ? Petit doigt relevé, paume offerte, doigts rongés ou portés à la bouche ? Ces jeux de mains vous informent. Ressentez-vous vos mains ? Sont-elles humides, crispées ?

Les auto-contacts

Marques de réconfort que nous nous prodiguons. Petites caresses, réchauffement, soutien, massage des tensions : la main tient la tête ou enserre le bras, caresse le nez ou la barbe, masse le front ou la racine du nez. Le message est clair et la personne fatiguée, déconcentrée, se remotive ou se recentre.

Le regard

Détourné ou présent, fuyant, en-dessous, en coin, rieur, dans le vague le regard dit beaucoup. Voyez plus loin s'il respecte la « zone civile » ou s'il est un violeur.

L'angle de la tête

Baissée et soumise ou au contraire menton levé et belliqueux, la tête se penche doucement sur le côté lorsque la personne écoute ou veut séduire.

Le sourire

Sourire bienveillant et sincère, sourire en coin, sourire large et épanoui, sourire crispé, sourire horizontal du « professionnel », rien n'est plus trompeur qu'un sourire.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Les gestes *parlent*

Lorsque vous pointez un doigt accusateur sur quelqu'un vous renouez avec un des plus vieux gestes du monde : celui qu'effectuait votre ancêtre des cavernes, et qui consiste à brandir une arme face à l'agresseur. Des instruments, voire des armes, prolongent tous nos gestes ; ils coupent, percent, écrasent, martèlent, soupèsent, enveloppent à loisir. Des doigts remplacent des épées, des poings figurent de lourds marteaux, des paumes soupèsent comme les plateaux d'une balance, la main aère tel un éventail.

Innés ou acquis, les scientifiques ont longtemps débattu sur l'origine de nos gestes : sont-ils transmis par la culture (et changent-ils avec elle) ou font-il partie d'un héritage biologique immuable ? Si la seconde éventualité s'avérait la bonne, bon nombre de nos problèmes de communication seraient résolus car tous les gestes de tout le monde, dans tous les coins du globe, voudraient dire la même chose. Et c'est loin d'être le cas. Nos gestes, même s'ils sont issus de nos émotions, nous sont aussi dictés par notre culture. Par exemple le sourire le plus universel est remis en cause par ce japonais, qui s'incline devant vous en souriant : loin d'exprimer son contentement (comme vous pourriez le croire) il vous fait savoir sa désapprobation.

Nous faisons chaque jour des milliers de gestes qui, sans que nous le sachions puisent au réservoir de nos pulsions les plus archaïques : agressivité, protection, défense territoriale, fuite ou parade amoureuse, protection, séduction. Sorti du petit réservoir de gestes universels, le vrai problème commence avec les gestes acquis. Consciemment ou non, ils sont perçus par nos interlocuteurs, qui y réagissent à leur tour.

Feux rouges ou verts, ils agissent à deux niveaux de la communication : ils informent et influencent. Ils font signe à l'interlocuteur et l'informent sur vos sentiments à son égard ou à l'égard du contexte ; mais aussi ils influencent son comportement dans le bon comme dans le mauvais sens, par la voie du *feed-back*.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Autant de raisons pour savoir lire le langage silencieux des gestes. Rien n'est moins évident car un geste isolé, tout comme un mot isolé, ne veut rien dire.

Comme dans le langage parlé, les gestes doivent se replacer dans leur phrase... pardon, dans leur séquence de gestes. La concordance de la séquence gestes-contexte-paroles est un bon baromètre.

Cet homme qui vous écoute par exemple, avec la main sur la bouche. Veut-il dissimuler sa pensée ou son désaccord, comme ce geste l'exprime le plus souvent, ou a-t-il mal aux dents ?

Cette jeune-femme qui serre frileusement ses bras sur sa poitrine a-t-elle froid ? Est-elle malade ? Vous craint-elle ? La confrontation de son geste à ses autres gestes et au contexte vous donnera la réponse.

Les gestes spontanés et inconscients sont bien entendu les plus révélateurs car ni vous ni votre interlocuteur ne peuvent les contrôler. Ils sont souvent localisés dans le buste, le dos, les jambes et les pieds, le bassin, le dos. Autant de parties du corps que l'on perçoit, à tort, comme parfaitement neutres.

Tous nos gestes que nous le voulions ou non, nous positionnent face à notre interlocuteur sur la diagonale confrontation-fuite. Tous expriment donc nos sentiments objectifs ou subjectifs face à un contexte dont l'interlocuteur fait partie.

Notre ambition n'est pas d'en faire l'inventaire, d'autres l'ont fait à commencer par Darwin dans son *Expression des émotions chez l'homme et chez les animaux*.

Mais voici plutôt une grammaire de lecture qui vous permettra d'en tirer des conclusions utiles pour votre communication.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Grammaire de lecture des gestes

Feux verts : *« Je ne crains rien ».« Vous m'intéressez ». « Je suis d'accord ».*

Ils exposent à l'interlocuteur les parties vitales du corps : yeux, cœur, organes génitaux, ventre, visage, gorge. Ou leurs équivalents : paumes, plantes de pieds, dessous ou partie antérieure du bras, intérieur de la cuisse.

Messages : de la paix au défi.

Feux rouges : *« Je suis sur mes gardes ». « Cela ne m'intéresse pas ». « Je ne suis pas d'accord ».*

Ils exposent à l'interlocuteur les zones corporelle les moins vulnérables ou utilisent le croisement et le recouvrement des zones vulnérables comme un bouclier : dos, épaules, arrière ou côté de la tête, croisement des jambes et des bras, recouvrement des parties vitales. Le regard est alors détourné.

Messages : de la fuite à la dissimulation.

Feux oranges : *« Je vous écoute attentivement ». « J'ai un autre point de vue mais je tiens compte du vôtre ». « Nos intérêts divergent, voyons comment passer un contrat qui les respecte ».*

Ils exposent alternativement et selon les moments les zones vitales (voir "feux verts" ci-dessus), et les gestes de recouvrement. Le buste est tonique.

Messages : du dialogue à la confrontation.

Pas de « feux » du tout ! : *« J'ai confiance en vous comme un petit enfant ». « Je triompherai de tout ! ». « Le danger n'existe pas pour moi ! ». « Tout le monde m'aime ! ».*

Ils exposent essentiellement les zones vitales du corps et les zones sexuelles, ventre, poitrine, jambes ouvertes, sans se protéger du tout.

Messages : de la naïveté à l'inconsistance.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Il est impératif de savoir qu'un signal feu rouge – *« Il y a du danger »* – qu'il soit voulu ou non, conscient ou inconscient, attire fréquemment chez l'interlocuteur et par le mécanisme du *feed-back,* un autre signal feu rouge conscient ou inconscient. Vous aurez soin si vous percevez une séquence feu rouge chez votre interlocuteur de ne pas rétorquer par la même séquence. Adoptez une attitude neutre, sans défi – ouverture trop grande par rapport au contexte – et donnez à la personne l'occasion de s'exprimer ou de s'impliquer. Vous pourrez alors argumenter.

La lecture du langage des gestes sur autrui permet d'anticiper sur le déroulement de la situation, et de placer, à bon escient le coup suivant, comme aux échecs.

Replacés dans la totalité de la communication d'une personne, ces gestes sont des indices précieux sur sa concordance vis-à-vis d'elle-même, et ses mensonges.

Sur vous même, la lecture des signaux gestuels permet de contrôler la concordance du message que vous désirez envoyer et des signaux que vous émettez.

Inutile d'ajouter que ce décodage est de première importance en cas de médiatisation : le petit écran ou la photographie, en limitant le cadre, accentue l'importance et la signification du moindre effet.

Deux grands groupes de gestes doivent attirer votre attention :

– les signaux remparts ;

– les signaux d'expansion.

Tout passage de l'un à l'autre est un indice de changement chez la personne. Elle vous informe ainsi de l'évolution de sa pensée.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Les indices de changement à repérer

La concordance ou l'absence de concordance parole-gestes.

Les ruptures de rythme dans l'expression du positionnement ouvert-fermé par rapport au contexte (vos interventions par exemple).

Les auto-contacts : tête appuyée, mains frottées ou triturées, épaules empoignées qui signalent des ruptures d'équilibre intérieur et un besoin de se rassurer.

Les démotivations et chutes d'intérêt ou de dynamisme lisibles dans la tonicité du buste et le positionnement de la tête.

Les modifications physiologiques : altération du souffle, de la forme des commissures et des lèvres, de la coloration de la peau, du tonus musculaire.

La gestion de la « bulle spatiale » et les changements de registres.

Les signaux remparts

Les signaux remparts de votre interlocuteur, ou ceux que vous affichez sur votre image sont des feux rouges : *« On ne passe pas »*. Ils expriment la méfiance, le doute, la crainte, le scepticisme.

Pour exprimer son refus de coopérer ou son besoin de protection la personne accentue parfois son geste avec des accessoires.

Dossiers, vêtements, lunettes noires, barbe, mais aussi fumée de cigarettes, veston boutonné, couleurs sombres, peuvent être autant d'éléments qui expriment un besoin de se protéger, de prendre de la distance, ou un refus de coopérer.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Votre interlocuteur craint un danger objectif ou subjectif, ou n'est pas d'accord.

Les signaux remparts marquent la fuite et le besoin de distance, la fermeture ou le refus de la rencontre ; mais aussi le besoin de prendre du recul, de réfléchir. C'est aussi la réponse qu'ils induisent.

Votre réponse spontanée à un signal rempart est habituellement la négation du signal, l'énervement ou l'angoisse. La seule bonne réponse est la prise en compte et l'écoute des signaux remparts.

Pourquoi cette personne réagit-elle ainsi ? Passez la parole à votre interlocuteur, faites-lui exprimer ses objections et décharger ainsi son émotion ou son angoisse : *« Qu'en pensez-vous » ?* Écoutez attentivement la réponse, votre écoute à elle seule le tranquillisera.

Ne faites pas écho ni dans votre posture ni dans votre propos à la fermeture, mais aidez la personne à ouvrir sa position. Tendez-lui un objet, un dossier, faites-la participer, consultez avec elle un document.

Les signaux remparts ne se limitent pas aux gestes. Les vêtements et les accessoires, maquillage ou coiffure, peuvent être aussi des remparts. Des couleurs, des bruits et des odeurs aussi.

Voyez ci-après d'autres remparts inattendus.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

D'autres remparts inattendus

Un bureau derrière lequel on se tient assis.

Des accessoires : des livres ou des dossiers, un sac à main - Grace Kelly l'avait compris qui demanda à Hermès le fameux sac Kelly pour cacher sa grossesse aux caméras des journalistes.

Répondre au téléphone pendant un rendez-vous.

La pipe, une cigarette, la fumée.

Des collègues : rire ensemble en regardant quelqu'un.

Des vêtements : un imperméable roulé sur le bras, un pull trop large, des vestes très épaulées, un cache-nez, un tissu aux imprimés très denses, les couleurs sombres.

Un veston croisé ou fermé.

Les yeux baissés, détournés ou ne rencontrant jamais le regard de l'interlocuteur.

Des lunettes : de soleil, ou baissées sur le bout du nez. Les demies lunettes.

Un bouquet de fleurs.

Un rythme de parole trop rapide qui ne laisse pas place à l'interruption.

Un maquillage trop couvrant, des sourcils redessinés codifiant l'expression spontanée, un parfum trop lourd.

La voix : parler fort ou dans un registre inadéquat (trop faible, trop fort) parler à quelqu'un d'autre en votre présence.

Un appareil photo.

Une poignée de main trop forte ou trop fuyante.

Des jambes étroitement croisées, un visage ou un corps détourné.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Les signaux d'expansion

À l'inverse, il existe sur nos gestes des feux verts – *« Entrez, c'est ouvert »*. Ce sont les signes gestuels d'expansion qui offrent à la vue ou au toucher de l'interlocuteur le devant du corps et les parties vitales ; parties sexuelles, ventre, gorge, nuque et paume de la main (qui symbolise à elle seule toute la face du corps). La montrer veut toujours dire : *« Je ne vous crains pas, je m'expose, je joue franc-jeu »*. Et la poignée de main en est le prolongement : *« Vérifiez, je ne suis pas armé »*.

Les signaux d'expansion vous informent que la personne n'est pas sur ses gardes, qu'elle est disponible, prête à coopérer ou qu'elle est d'accord. Parfois même ces signaux de confiance vont jusqu'au défi et à l'expression d'une toute puissance. *« Attaque moi si tu l'oses ! »* Parfois encore, une prise de risque téméraire par rapport au contexte.

Les doigts ont aussi leur langage. L'index pointé est une arme, le pouce est le doigt de l'Ego, l'afficher c'est affirmer sa supériorité (ou son besoin de supériorité). Pouce passé dans la ceinture le coin d'une poche ou le revers du veston : *« C'est moi qui décide »* affirme-t-il un brin présomptueux. Les doigts croisés « recueillent » quelque chose : une prière, des pensées que l'on cherche à réunir, une forte confiance en Soi que l'on cherche à exprimer, une angoisse (doigts malaxés). Ce sont des signaux de concentration qui sont à interpréter comme des signaux remparts.

Les signaux d'expansion sont en général positifs pour votre image, sauf dans les zones extrêmes où ils deviennent agression, défi, envahissement territorial de la « bulle » d'autrui. Mais il n'y a pas que les gestes pour signaler votre ouverture au contexte, votre désir de participation, ou, à l'extrême, votre humeur belliqueuse. Des objets, des expressions, des couleurs, des vêtements, des parfums peuvent être des signaux d'expansion.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

D'autres signaux d'expansion

Un objet tendu à une personne accompagné d'un regard direct.

Toute posture confortable où l'on s'autorise à « prendre de la place » : s'appuyer au fond de son siège, décroiser et étendre les jambes, se décoincer de derrière une table, aller vers quelqu'un.

Des bras ouverts ou que l'on décroise, sortir ses mains de ses poches. Un sourire.

Toucher légèrement son interlocuteur, lui prodiguer des gestes d'accompagnement : main légèrement posée sur le bras ou dans le dos, bras tendu pour montrer le chemin.

Un veston que l'on ouvre – un veston à trois boutons est moins « fermé » qu'un veston croisé.

Une poignée de main consciente et mesurée.

Retirer ses lunettes, regarder la personne.

Arborer les codes couleurs d'un groupe dont on fait partie. L'usage de la couleur et les couleurs claires.

Une coiffure qui dégage le visage et notamment le front.

Écouter quelqu'un avec attention.

Une question que l'on pose : « qu'en pensez-vous ? » Donner la parole à quelqu'un. Prendre la parole à son tour.

La cohérence : une priorité de la communication

Souvenez-vous de ce petit jeu proposé autrefois par les illustrés pour enfant. Sur une page du magazine, un fouillis de points et de chiffres était accompagné du commentaire suivant : *« Réunissez tous les points entre eux et vous verrez apparaître la Figure. »*

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Vous preniez alors un crayon et avec application vous réunissiez le point UN au point DEUX, puis au point TROIS, et ainsi de suite. Jusqu'à ce que le fouillis de points et de chiffres ne s'organise et que – ô merveille – apparaisse la Figure : une maison, un animal, que sais-je ? Notre communication, qu'elle soit verbale ou non, (notre discours disent les scientifiques) procède ainsi d'une globalité composée d'éléments distincts qui inter-réagissent et s'interpénètrent les uns les autres.

L'effet général de ces éléments est plus important que les éléments pris isolément car :

Le tout est différent de la somme des parties.

Un des premiers éléments perçu par votre interlocuteur est la congruence de votre discours, le sentiment dégagé que l'affectif est *relié* au cérébral et que la personne est organisée psychiquement. Oui, c'est bien votre cohérence *psychique* interne qui est perçue à travers l'organisation des vecteurs d'image.

Il pianote sur son bureau tout en vous expliquant d'une voix posée qu'il est très calme. Qui croyez-vous, ses mots ou ses doigts ? Il vous écoute en souriant présenter votre prospect, mais son regard erre dans le vide et son pied tapote sous la chaise, que croyez-vous, son sourire ou son pied ? Elle donne des signes de convivialité en vous introduisant dans son bureau, mais son regard est froid que croyez-vous, la convivialité apparente de ses mots ou son regard ? *« Méfiez-vous de l'homme qui rit sans que son ventre bouge »,* disent les Chinois. Nos trois exemples ont tous en commun une contradiction inconsciente ; un mot en contredit un autre ou un langage en contredit un autre ; et c'est le plus souvent le langage corporel qui contredit la parole. Comme au théâtre, le geste est là pour appuyer, pour amplifier le verbe.

© Éditions d'Organisation

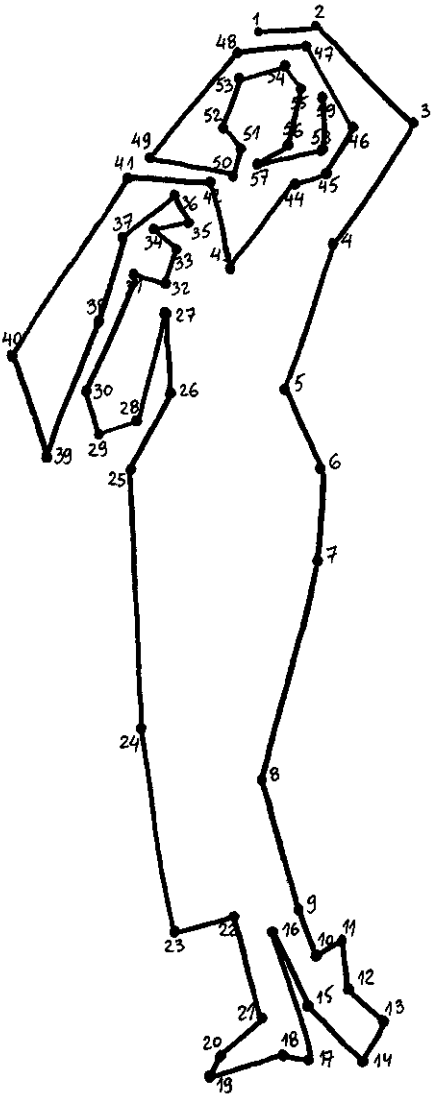
Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Figure 4.4.

L'effet Gestalt.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org



L'effet Gestalt.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Attention, un détail infime suffit ! Un doigt de pied, une tension dans les épaules, peuvent parasiter vos paroles.

Il y a des hiérarchies dans la crédibilité des différentes parties du corps. Il est facile de contrôler son expression, voire son sourire. Facile aussi de contrôler les gestes des bras et des jambes, bien qu'un excès de contrôle donne une rigidité suspecte à l'allure générale.

Il est par contre impossible de contrôler la tonicité du buste et ses élans en avant ou en arrière. Impossible de contrôler durablement la vivacité ou la lenteur des gestes, leur ampleur ou leur aspect étriqué. Impossible aussi de contrôler le maintien du bassin et des fesses.

Le premier message auquel est sensible votre interlocuteur est celui de votre concordance. Un vilain mot qui a un sens sympathique : il veut dire concordance, convergence. Mais la concordance ne doit pas s'arrêter au langage corporel.

Des paramètres composent notre image : allure, démarche, vêtement, gestes, voix, élocution, regards, couleurs, rituels, pour ne citer qu'eux, sont tous des vecteurs d'image, de concordance ou de discordance. Ils s'articulent les uns par rapport aux autres horizontalement (une partie du corps en contredit une autre, un vêtement en contredit un autre) mais aussi verticalement (un geste contredit un vêtement, une parole contredit un maquillage).

La concordance existe quand tous les signes émis par les différents vecteurs d'image vont dans le même sens, émanent d'une même intention, se renforcent les uns les autres. On peut avoir une mauvaise image très congruente. Une mauvaise image congruente vaut mieux que pas d'image du tout, car la concordance est à elle seule un message fort. Un « must » absolu dans votre image. Souvenez-vous en en lisant la seconde partie et en composant votre garde-robe.

Il est toujours intéressant de noter les altérations, les ruptures de rythme, les failles, dans une communication. Ces ruptures dans la cohérence sont parfois revendiquées de manière volontaire et organisée par les grands communicateurs.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Ils ont compris que si le manque de concordance dénote l'inorganisation intérieure (ou la dissimulation ce qui revient au même), le démenti revendiqué peut-être un véritable effet de style.

Jacques Lacan n'était certes pas un modèle d'élégance, il avait pourtant sur son auditoire un ascendant que lui enviaient bien des chefs d'entreprise. L'analyse de sa communication montre une mise en abîme systématique de tout ce qui fait un « charisme ordinaire ». Il entrait en scène pour ses conférences les yeux baissés.

Sa voix tonitruante se faisait entendre et imposait un long silence bien après qu'il eut tiré de sa poche un large mouchoir, s'être mouché deux ou trois fois avec attention, ou avoir essuyé ses lunettes, sans paraître voir ses interlocuteurs. L'assistance subjugée retenait sa respiration, et l'on entendait voler une mouche.

Le vêtement est un lieu privilégié du démenti. Les messieurs très sérieux qui présentent le journal télévisé en costume croisé et en cravate à fleurettes savent bien que le clin d'œil n'est pas loin. Voyez la mode féminine du *padding* (épaulettes) autrefois réservé aux hommes. Les épaules larges ont culminé dans les années quatre-vingts et se sont imposées pour les femmes dans l'entreprise d'aujourd'hui. Plus on monte dans la hiérarchie plus les femmes utilisent le *padding*. Une promenade dans un musée vous convaincra que ces larges épaules se retrouvent sur les costumes guerriers de l'ancien temps, les épaulettes des officiers d'aujourd'hui remplissant d'ailleurs le même office. L'épaule, un « signe du genre » est une partie du corps construite différemment chez l'homme et chez la femme. C'est donc un indice de repérage du sexe qui a acquit avec le temps une forte valeur emblématique, comme les rondeurs sont l'emblème du féminin.

Si vous regardez bien vous verrez que ce message – *« Je suis forte, j'ai du pouvoir »* – est souvent démenti par d'autres éléments qui viennent en atténuer ou en contredire l'intensité. C'est tout le positionnement socio-professionnel des femmes que l'on peut alors décoder.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Aujourd'hui, on voit souvent sous les épaules de guerrières en veste tailleur des jupes très courtes de petites filles, de la mousseline, ou des talons hauts, *« Je suis une femme fragile malgré mes épaules d'homme »*.

Le démenti est toujours un doigt pointé sur une intention qu'on désire garder secrète ou au contraire mettre en valeur. Inconscient, il est le signe d'un conflit intérieur, un lapsus, une faille dans la conscience ou dans la cohérence. Conscient, il est une élégance, une revendication, un raffinement, une ironie.

La concordance est le premier message de votre image. Des ruptures volontaires dans la concordance peuvent être des effets de style ou une ponctuation. Le démenti est toujours un doigt pointé sur une intention que l'on veut garder secrète, ou, au contraire, mettre en valeur.

Les pièges de la communication non-verbale

« On n'a jamais deux fois l'occasion de faire une bonne impression » et c'est le message non-verbal qui nous permet – souvent à notre insu – de nous forger une impression sur autrui. Cette phrase connue – et terrible – de Mc. Kenna, homme de marketing, nous incite à être vigilants sur les rapports que nous entretenons avec notre image, et sur la qualité des messages dont elle est porteuse. Revenir sur le rôle des émotions dans les messages visuels est essentiel : le *mes*sage visuel est un véritable *mas*sage émotionnel, et le malheureux Narcisse se noyant dans le flot affectif de son image (ou de celle d'autrui) n'est jamais bien loin. Le surinvestissement de l'image, au détriment de la personne, et la disparition de l'individu qui est derrière nous guette. Nous terminerons donc cet essai sur quelques lignes destinées au « Bon usage de la séduction », ce qui est moins évident qu'il n'y paraît.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Pour l'heure, bien des enjeux en entreprise (recrutement), à l'école (examens), et au quotidien (relations affectives et amoureuses), nous incitent à revenir sur les pièges de la communication non-verbale.

S'il paraît important de veiller à son image personnelle, il est tout aussi important de comprendre que les émotions induites par l'image d'autrui vont nous empêcher d'être en position objective par rapport à cette personne. Si vous la trouvez antipathique, il y a bien des chances que vous trouviez rapidement des raisons rationnelles à ce sentiment.

Ce *feed-back loop*[1] sorte de spirale, va se répéter de manière inconsciente – c'est là l'important – et il ne sera plus possible d'être rigoureux et de s'occuper de l'enjeu réel de la relation puisque les deux personnes vont s'inter-influencer à l'infini.

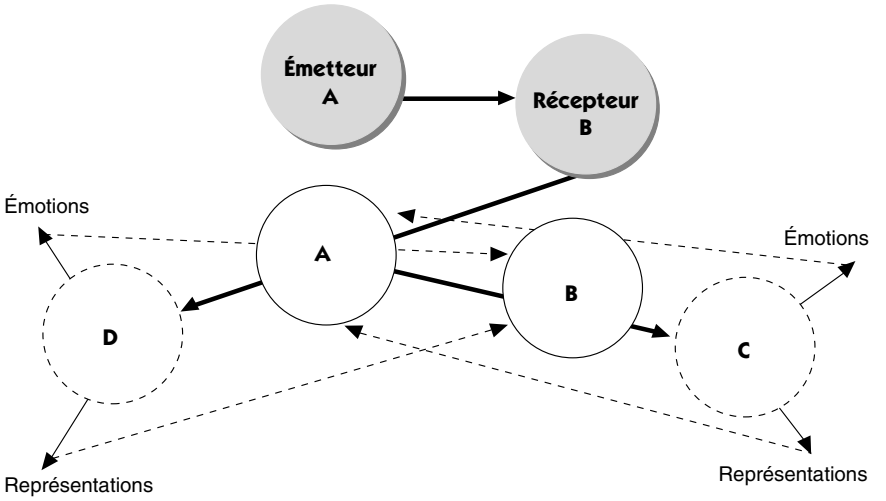


Figure 4.5.

Le dialogue de sourds.
C-D : Papa, Maman, ou les personnes importantes dans l'affectivité du sujet.

1. L'École de Palo Alto a bien repéré cette boucle en abîme.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Ce mécanisme, appelé contre-transfert en psychanalyse est un piège si on le méconnaît, mais un levier puissant si on en est conscient. En écoutant quelqu'un (un candidat, un conjoint, un époux, un ami), il convient certes d'écouter les émotions de la personne, mais surtout *les vôtres l'écoutant*. Avant les émotions, questionnez votre ressenti, ces mots du corps. Gorge serrée ? Respiration courte ? Nœud à l'estomac ? Quelles représentations de choses vous alertent dans cette relation, et ne viennent-elles pas de votre passé ? Aisance respiratoire ? Sensation d'élévation ? Ouverture excessive ? N'êtes-vous pas dans une séduction réciproque, dangereuse, à l'image des séductions qui vous ont manipulé, enfant ? Sentiment de colère ou d'antipathie violente ? Quelles représentations sont en jeu *pour vous*, et surtout, à quoi les associez-vous dans votre histoire personnelle, dans vos expériences passées ?

Car, lorsque deux personnes sont en présence, elles sont entourées de fantômes (Papa, Maman) qui interfèrent dans la relation.

Exprimer, en mots choisis, l'essentiel de ce qui est entendu, est le moyen de maintenir une relation vivante. Il s'agit d'amener la personne à prendre conscience qu'elle s'adresse au « fantôme » et non à vous. Dire calmement en présence d'une agression ou d'un déchaînement émotionnel : *« Vous êtes en colère contre moi il me semble ? Pouvez-vous m'en donner les raisons » ?* aidera à désamorcer ces bombes à retardement relationnelles. Plus la réaction sera négative (transfert négatif), plus les mots seront pondérés. Voire interrogatifs. Et plus la phrase-clé : *« Comme c'est intéressant »* sera de mise. Les transferts négatifs ont souvent à voir avec des expériences très archaïques liées au sentiment de perte, de deuil, voire de survie. Une psychanalyse est inutile si vous comprenez qu'il suffit d'en prendre conscience pour ne pas occulter la relation objective *ici et maintenant*.

L'aspect déstabilisant de l'expression d'un ressenti personnel *(« C'est curieux, je me demande pourquoi je me sens mal-à-l'aise en écoutant ce que vous venez de dire »)* auprès de personnes cérébrales et très à l'aise dans le maniement d'un échange plus cérébral et intellectuel qu'émotionnel, est à signaler. Il redonne de la vie à un échange trop convenu.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

En recrutement, il est parfois précieux de vérifier que la personne est bien reliée à ses émotions, réagit en souplesse, et qu'elle ne fuit pas le champ émotionnel. Cette capacité sera ensuite essentielle dans ses relations avec ses collaborateurs.

Nous explorerons plus avant, dans les derniers chapitres, la richesse des relations vivantes, dans l'entreprise, dans la famille.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

VOTRE IMAGE VOUS FAIT-ELLE DU TORT ?

Questionnaire n° 4

Additionnez le nombre de fois où vous avez répondu « non » et reportez-vous en fin de volume

À l'aise	OUI	NON
1. Je suis serré, contraint. Je porte souvent une mini-jupe, un pantalon sans ceinture, de nombreux vêtements superposés.	❑	❑
2. Ma démarche est raide ou instable.	❑	❑
3. Je porte souvent des talons hauts (plus de 6 cm), des chaussures fatiguées, des mocassins avachis.	❑	❑
4. Mes gestes sont étriqués ou brutaux, je n'en ai pas conscience.	❑	❑
5. Ma coiffure et ma mise nécessitent des réajustements fréquents.	❑	❑
6. Je porte, tous vêtements confondus, plus de trois couleurs différentes (chaussettes-cravate comprises).	❑	❑
7. Je ne coordonne pas les couleurs.	❑	❑
8. Mon dos est rond, mes épaules levées, je suis atone ou fébrile.	❑	❑
9. J'arrive souvent les mains vides, sans accessoires agréables.	❑	❑
10. Je porte parfois des fibres artificielles ou des vêtements transparents	❑	❑
11. Mon vernis à ongles est-il écaillé, mes bas filés. Le bas de mes pantalons effiloché, le revers de mes vestes usé.	❑	❑

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

	OUI	NON
12. Femmes : mon maquillage est approximatif ou très abondant (plus de trois produits).	❑	❑
12 bis. Hommes : je porte souvent plus d'un de ces attributs : col ouvert, blouson, chandail, gourmette, bague ou boutons de manchette, épingle à cravate.	❑	❑
13. Je me « coince » souvent tout contre la table ou le bureau, je pose les coudes dessus	❑	❑
14. Homme : je porte barbe ou moustache, peu ou mal taillés.	❑	❑
14 bis. Femmes : on voit fréquemment les racines de mes cheveux colorés ou décolorés.	❑	❑
15. Hommes : je suis chauve et je le cache (mèche rabattue).	❑	❑
15 bis. Femmes : ma couleur d'aujourd'hui est opposée à ma couleur naturelle, j'ai les cheveux raides et je suis permanentée.	❑	❑
TOTAL		

En contact ?	OUI	NON
1. Les signaux-remparts sont fréquents sur mon image : bras croisés, regards détournés, veston fermé, cigare ou cigarette, vêtements très amples, dossiers.	❑	❑
2. J'ai des lunettes noires, demi-lune ou métalliques vissées en permanence sur mon nez.	❑	❑
3. Je ne frappe jamais à la porte et manifeste rarement mon désir d'établir le contact. Je n'utilise jamais des *adoucisseurs.*	❑	❑
4. Je m'habille exclusivement en fonction de mon confort, ou pour passer inaperçu(e).	❑	❑

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

	OUI	NON
5. Mon regard se ballade partout sauf sur la zone sociale du visage de mon interlocuteur.	❑	❑
6. Ma poignée de main est « fuyante » ou « broyante », ou j'ignore comment elle est perçue.	❑	❑
7. Ma voix est faible, mon débit sans accent.	❑	❑
8. Hommes : je porte moins de deux couleurs sur moi.	❑	❑
8 bis. Femmes : je porte moins de trois couleurs sur moi maquillage compris.	❑	❑
9. Personne ne peut « lire » ma fonction et mon poste hiérarchique sur mon image.	❑	❑
10. J'ignore comment effectuer les présentations, je ne présente jamais personne.	❑	❑
11. J'ignore les *feed-back* visuels : signes de tête, encouragements, relances du regard ou de la voix.	❑	❑
12. Je n'ai jamais touché aucun de mes collègues.	❑	❑
TOTAL		

À l'écoute ?	OUI	NON
1. Je parle beaucoup, j'ai peur du silence, je parle souvent le premier.	❑	❑
2. Mon corps est en général détourné de mon interlocuteur.	❑	❑
3. Mon parfum est très fort, ma voix aussi, je n'adapte ni l'un ni l'autre aux circonstances.	❑	❑
4. Je passe toujours la porte le premier (ou le dernier).	❑	❑

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

	OUI	NON
5. Mon attitude corporelle est tendue, je me préoccupe beaucoup de ce que l'on pense de moi.	❑	❑
6. Les mots seuls sont importants.	❑	❑
7. Je ne souris jamais, d'ailleurs je ne soigne pas ma dentition, j'ai peur du dentiste.	❑	❑
8. Je pense que les rituels sont idiots et encombrants, je les ignore.	❑	❑
9. Je reste assis derrière mon bureau et j'attends que mon visiteur s'installe.	❑	❑
10. J'entre dans une pièce où l'on m'attend et je garde mon veston fermé, je ne me présente pas si je ne connais personne.	❑	❑
11. Je ne demande jamais si j'interromps ou si je dérange.	❑	❑
12. Je regarde peu mes interlocuteurs, j'oublie facilement leurs noms et leur statut.	❑	❑
TOTAL		

En valeur ?	OUI	NON
1. J'achète mes vêtements sur impulsion, je ne m'en occupe pas c'est ma femme qui le fait.	❑	❑
2. Tout sur ma personne montre que je passe peu de temps à m'occuper de moi.	❑	❑
3. Ma silhouette est négligée, je n'ai pas le temps de faire du sport.	❑	❑
4. Je n'ai jamais porté de cachemire c'est trop cher, je déteste dépenser pour mes vêtements.	❑	❑
5. Tous les blazers bleu marine se ressemblent je prends le premier venu.	❑	❑

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

	OUI	NON
6. Me complets (mes robes) ont parfois un ourlet, une poche décousue, ça ne se voit pas.	❑	❑
7. Les chaussures, c'est la dernière chose qui se voit, je ne les cire jamais et les achète bon marché.	❑	❑
8. Mon veston (ma robe) date un peu et est trop petit (trop grand), ça ira bien encore.	❑	❑
9. Ma barbe est rarement taillée, elle envahit mon cou (homme). Mes cheveux sont frisés et tombent sur mon visage (femme).	❑	❑
10. Un col de chemise en vaut un autre (homme). Je copie systématiquement les journaux de mode (femme).	❑	❑
11. Mes chaussures jaunes vont avec tout.	❑	❑
12. Hommes : je porte la grosse épingle à cravate que m'a offert mon client japonais.	❑	❑
12 bis. Femmes : je porte d'immenses boucles d'oreilles pendante, je viens souvent en *jeans* collants, j'aime les vêtements sexy.	❑	❑
13. Hommes : mes pantalons sont les mêmes depuis des années : sans plis et je ne porte pas de ceinture (ni de bretelles), j'aime les chemises qui ne se repassent pas.	❑	❑
13 bis. Femmes : j'achète des « marques » ou des « sigles » comme ça je suis sûre de ne pas me tromper.	❑	❑
TOTAL		
Questions subsidiaires pour les deux sexes :		
– Je m'habille comme papa ou maman aimaient que je le fasse.	❑	❑

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

CHAPITRE 5

LA PERSPICACITÉ SOCIALE ET SES LOIS

« Deux personnes qui partagent le même point de vue peuvent en avoir un autre. »
LEWIS CARROLL

COMBIEN DE RÔLES avez-vous tenus aujourd'hui ? Si vous êtes une femme, vous répondrez probablement que vous avez tenu :

- le rôle de la *maman*, de 7h à 8h ce matin.
- le rôle du *chauffeur*, de 8h à 8h30 ce matin.
- le rôle du *manager*, de 8h30 à 12h30, dans votre travail.
- le rôle de l'*amie*, à l'heure du déjeuner où vous avez retrouvé votre amie d'enfance.
- le rôle de l'*oratrice*, de 14h à 18 h. où vous avez « planché » face à vos équipes.
- le rôle de la *consolatrice*, de 18h à 20h, où votre mari s'est ouvert de ses problèmes professionnels.
- le rôle de l'*épous*e, de 20h à 23h.

Sans oublier le rôle de la *cuisinière* si vous avez préparé et servi le dîner.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Vie privée, vie publique : le nouveau partage de raison

Nous n'insisterons pas sur vos différents rôles de la nuit et de l'intimité. Vous avez *tenu* des rôles mais vous n'*êtes* pas un rôle. Et comme au théâtre ou chacun, de la soubrette au jeune premier, a son « emploi », il y a bien sûr certains rôles que vous tenez mieux que d'autres parce qu'ils vont dans le sens de votre nature.

L'histoire ne dit pas si notre bon Roi Soleil, qui aimait le faste, aimait aussi partager chaque recoin de sa vie avec ses courtisans. Lever, coucher, toilette, besoins intimes se déroulaient en présence d'une nombreuse assistance, jusqu'à la ruelle du lit qui était envahie à la nuit tombée.

La vie privée est une invention nouvelle et sa séparation d'avec la vie publique n'interviendra qu'après un long processus de maturation pendant les XVI^{e}, XVII^{e} et XVIII^{e} siècles. Paradoxalement, le XX^{e} siècle évoluera vers une individualisation qui incitera l'individu à exprimer de plus en plus son authenticité psychologique. Michel Foucauld y voit une crainte légitime que le Pouvoir ne s'exerce sur le corps, les gestes, les comportements pour mieux pénétrer dans les âmes.

Différencier les champs privés et publics est donc une mesure de prophylaxie sociale et de protection psychologique nécessaire. Il n'est pas bon pour la personne de se confondre avec son rôle et de perdre de vue son individualité. À l'inverse certains contextes sont plus faciles à gérer sous la protection et la *lisibilité* du rôle. C'est souvent le cas dans la vie professionnelle où la fonction prend le pas – momentanément – sur l'individualité. Certains se gaussent du complet veston et déplorent le gris des salles de réunion. C'est ignorer les vertus (lisibilité, protection) du vêtement dit « de fonction ».

Rappelez-vous cependant que vous *avez* un rôle mais vous n'*êtes* pas un rôle. Entre cet *être* et cet *avoir,* il y a un vaste espace de jeu qui vous permet d'explorer avec audace toutes les potentialités de vos différents personnages.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Différencier le Moi et le rôle : « Je peux te vouvoyer ? »

Jean rentre chez lui fatigué tous les soirs. En complet veston, la cravate au cou, il s'assied dans son salon et s'il ne tombe pas endormi devant la télévision, il continue à commenter son intervention devant la direction générale sur le ton du conférencier. Sa femme se plaint de ne plus avoir d'intimité avec lui. Ses enfants disparaissent avec leurs copains. Jean se prend pour son rôle : il *est* le rôle.

Jacques arrive au bureau en retard et encore ensommeillé. Il se lève toujours au dernier moment et attrape dans l'armoire ce qui lui tombe sous la main : le blouson du week-end, le pantalon de sport, le chandail qu'il avait passé la veille au soir pour promener le chien. Il se plaint d'avoir du mal à exprimer son autorité en réunion.

Jacques ne sait pas *jouer* son rôle.

Jean et Jacques souffrent d'une maladie très commune dans l'entreprise : un mauvais partage des champs publics et privés. L'un et l'autre ont du mal à établir la bonne distance par rapport au rôle social. L'un et l'autre ne prennent pas le temps de repérer leur positionnement par rapport au contexte. Jacques est un peu comme celui qui arriverait pour prendre son train vêtu d'un pyjama, Jean comme celui qui revêtirait son armure pour entrer dans son lit.

Expansion ——————————— **Protection**

Figure 5.1.

Positionnez Jacques et Jean sur cet axe.

Définir les champs publics et privés, c'est le savoir-vivre de votre communication. Vous avez un rôle à tenir, mais vous n'êtes pas le rôle. Entre votre identité et votre personne, laissez la place aux personnages.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Faire entrer du jeu entre votre personne, votre identité et vos différents rôles est indispensable à votre équilibre, comme l'est la délimitation des deux espaces publics et privés *dans les deux sens*. Ces espaces ont leurs frontières. Certains les outrepassent et encombrent leur espace public des retombées de l'espace privé : confidences, indiscrétions, laisser-aller intime, allusions sexuelles. Ces confusions peuvent difficilement se gérer dans les organisations. D'autres restent coincés dans le rôle et appauvrissent leur vie privée et leur épanouissement personnel.

Comme vous avez été sensibles aux territoires du Moi, soyez sensibles au repères, frontières, et limites que place votre interlocuteur, et respectez-les. De même, faites respecter votre longueur d'onde et n'hésitez pas à recadrer un interlocuteur négligent, maladroit, ou malveillant (confidences sur votre compte, commérages, etc.).

Il existe un repère dont on mésestime souvent l'importance dans l'entreprise. *« J'accueille tous les nouveaux de manière conviviale... »* me certifie ce dirigeant bien intentionné, *« Voyez, je les invite à me tutoyer dès le premier jour ! Dans mon équipe, c'est formidable ! Je veux que tout le monde se tutoie ! »*

Si le « tutoiement » spontané est un signe de proximité – et, comme tel, doit être manié judicieusement – le « tutoiement » imposé est une injonction paradoxale de la pire espèce: *« Je vous impose de me considérer comme un intime alors que vous êtes sous ma dépendance, dans mon pouvoir, et que je vous suis hiérarchiquement supérieur ! »* On ne peut faire plus ambigu. Ce diktat place souvent les équipes dans une position fausse, et dans l'incapacité d'exercer une liberté fondamentale : celle de moduler leurs distances en fonction de leur ressenti.

Prudence donc avec le tutoiement. Ce conseil devrait être entendu très haut, car c'est souvent une « culture-du-semblant » issue de la hiérarchie, que l'on encourage sous prétexte de « culture d'entreprise ».

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Plus vous montez dans la hiérarchie, plus cela est vrai. À tel point que certains gestes « amicaux » sont à considérer avec prudence. Il est certes difficile d'avoir des relations vivantes avec une équipe qu'on fige dans un diktat qui enferme, sous couvert de liberté, même s'il est issu des meilleures intentions du monde. Mais il est encore plus difficile de faire un reproche ou de licencier un collaborateur avec qui on a dîné en famille la veille au soir. Difficile encore plus d'être assertif [1] et de se confronter à un supérieur hiérarchique lorsque... son épouse papote chez le coiffeur avec la vôtre (et le cas échéant divulge innocemment des informations sur votre vie privée).

Façons de parler : les différents vecteurs d'image

La prochaine fois que vous direz : *« Il a une façon de parler qui me tape sur les nerfs ! »* essayez de mettre en route votre écoute active, et de définir *quoi* exactement vous énerve chez cette personne. Vous aboutirez sûrement à la conclusion que ce ne sont pas ses mots, mais ses manières qui vous heurtent.

Ces « façons de parler », véritables méta-langages, sont perçues prioritairement par l'interlocuteur. L'homme n'est pas un individu isolé et sa communication ne s'arrête pas aux frontières du corps. Les signes par lesquels il exprime sa relation à lui-même, aux autres, et au monde sont identifiables.

On peut nommer espace transitionnel[2] cet espace-là. Loin d'être inerte, il peut devenir un espace utile à la relation : un espace de jeu à deux. Nous vous en proposons ci-après quelques exemples.

1. De « assertion » : « proposition que l'on avance et que l'on soutient comme vraie. Affirmation, thèse » Dictionnaire Petit Robert.
2. Pour en savoir plus sur « l'objet transitionnel », voir en bibliographie : D. Winnicott.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Les différents vecteurs d'image

gestuels : ouverture... fermeture

spatiaux : près... loin

relationnels : moi et moi... moi et toi (vous)

morphologiques : dilatation... rétractation

vestimentaires : provocation... conservatisme

sociologiques : intégration... rejet

psychologiques : plaisir... devoir

Voyons ensemble quels sont les vecteurs qui « parlent » dans votre image. Ils parlent à notre imaginaire, et sont autant de représentations de choses. Ils suscitent aussi des représentations de choses, dans l'imaginaire de nos interlocuteurs.

Moi et moi	Vecteurs morphologiques et physiologiques	Dilatation, rétraction, gestes, démarche, enracinement, tonus, postures, couleur de peau, tensions musculaires
Moi et les autres	Vecteurs psychologiques, relationnels et interactionnels	Retrait, ouverture, défi, protection, exposition, états du Moi, position de vie, projections, introjections, symboles
Interface	Vecteurs vestimentaires Vecteurs cosmétiques et capillaires	Couleurs, coupe, textures, confort, aisance, valeur, évocations, signes, emblèmes, parfums, maquillage
Moi et vous	Vecteurs ethnologiques et éthologiques	Distances, localisation, rituels, séductions, liens, leurres, présentations, offenses, réparations, amour-propre, honneur
Nous	Vecteurs historiques	Modes, usages, savoir-vivre, fonctionnalité
Nous	Vecteurs esthétiques	Beauté, harmonie, goûts, styles

Figure 5.2.

Les différents Vecteurs d'Image.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

L'espace parle : la proxémie

Avez-vous essayé, sur la plage, d'approcher un groupe de mouettes ? Elles s'envolent pour se poser un peu plus loin dès que vous franchissez une frontière, toujours la même. C'est leur distance de fuite. Comme pour les animaux, notre épanouissement dépend de la satisfaction de notre besoin de sécurité. Et celui-ci s'accompagne de la définition précise d'un dedans et d'un dehors, d'un champ privé et d'un champ public, d'un ami et d'un intrus.

À chacun son territoire. Cette propriété que nous nous octroyons sur les choses s'applique non seulement à l'espace, mais aussi aux idées, aux lieux, au temps – qui n'est pas irrité que son temps de parole soit écourté ? – aux objets et même aux symboles.

Le repérage de ces territoires du Moi est de première importance car leur violation par un prédateur déclenche immédiatement des réactions et des sanctions qui, pour inconscientes qu'elles soient peuvent gâcher votre vie et votre communication. Sans parler des contrats, des ventes, des relations perdus. Gardez en mémoire jusqu'à la fin de ce livre que nous évoluons à l'intérieur de cercles excentriques qui vont des territoires matériels aux territoires symboliques. Notre Moi est à l'aise uniquement si ces frontières sont reconnues et respectées.

Notre premier territoire est spatial. En réunion par exemple, vous ne vous asseyez pas auprès de n'importe qui et des alliances se dessinent sous vos choix. Remarquez aussi que vous modulez les distances selon les personnes et les circonstances : c'est la proxémie. En périphérie de la bulle spaciale s'ébauche la bulle de vos territoires symboliques, véritables territoires de l'honneur.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

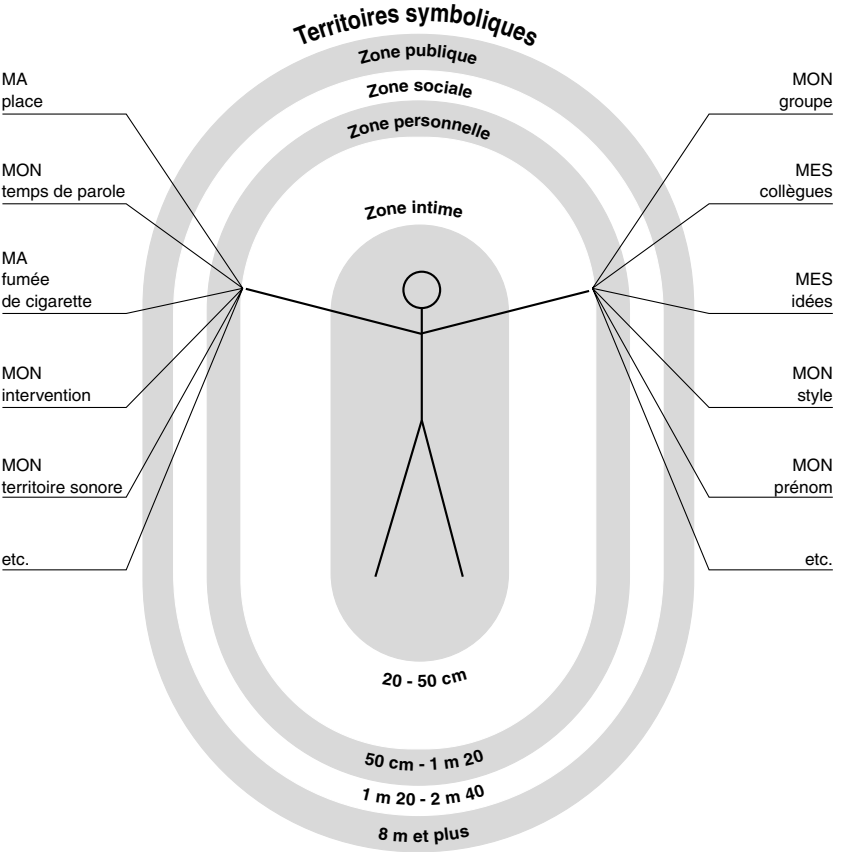


Figure 5.3.

Les territoires du Moi.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Les territoires de l'honneur

locaux : bureau, fauteuil favori, place à table, objets personnels.

spatiaux : bulle péri-corporelle, distance de parole, direction du regard, éloignement d'une autre personne.

vestimentaires : vêtements ou parties de vêtements, sacs à main, livres, dossiers, lunettes, poches.

temporels : le temps de parole auquel on pense avoir droit , le temps que l'on « vole » en entretenant des choses sans intérêt, le temps où l'on ne vous prête pas attention, l'attention que l'on sollicite de vous.

intellectuels : le « cheval de bataille » ou sujet favori, un concept ou une idée, une propriété intellectuelle.

hiérarchiques : un domaine d'intervention, une tâche, des résultats escomptés, des médailles ou des décorations honorifiques, des titres, une promotion.

intimes : tous les comportements qui exposent ou dégradent, tels que confessions, perte de contenance (pleurer devant quelqu'un), s'enivrer, raconter sa vie privée, s'épancher. Mais aussi faire des aveux, s'excuser abondamment, s'accuser.

E.-T. Hall s'est penché le premier sur ces bulles qui modulent les registres conventionnels des distances entre les hommes. Elles varient selon les individus et les relations qu'ils entretiennent les uns par rapport aux autres. Elles varient aussi selon les pays et les classes sociales : on ne se parle pas à la même distance entre agriculteurs et entre collègues de bureau, au Japon et dans les pays arabes.

On peut délimiter quatre distances types pour les pays européens. Leur méconnaissance ou la confusion entre les différents registres conduit parfois à des erreurs de communication fâcheuses.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Voici ci-après les quatre distances types de la proxémie, vérifiez qu'elles sont bien conformes à votre « distance intérieure » par rapport à votre interlocuteur.

Zone intime, c'est le registre de la confidence.
Zone personnelle, c'est le registre de la connivence.
Zone sociale, c'est le registre de la neutralité.
Zone publique, c'est le registre du charisme.

La zone intime

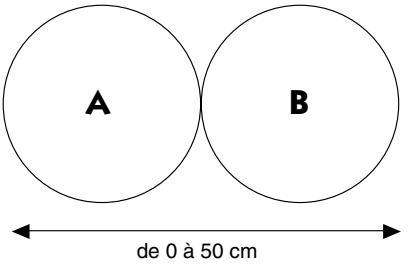


Figure 5.4.

La zone intime : pas d'espace transitionnel.

Avantages : c'est celle où le contact physique est possible sinon inévitable. C'est celui de la grande confiance – ou de l'inconscience – car elle ne permet pas de dissimuler ses émotions. Couleur de la peau, texture musculaire, regards, changements respiratoires sont immédiatement perçus par l'interlocuteur. Le *feed-back* est immédiat et la mise sous tension évidente.

Inconvénients : c'est celle du corps à corps, qu'il soit celui de l'amour ou de la lutte. Elle ne permet aucune dérobade et ne laisse aux interlocuteurs aucune porte de sortie.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Utilisée à contresens elle est perçue comme un envahissement, car l'espace transitionnel est absent.

Notre conseil : elle est à utiliser avec parcimonie dans l'entreprise pour mettre en relief une confidentialité ou une connivence passagère. Elle est à éviter absolument dans les situations tendues : négociations, ventes, entretien annuel, diplomatie. Les Chinois disent que *« Qui ne laisse pas à un chat sa chatière, s'expose à ce qu'il lui saute à la figure ».* Ménagez à vos relations des « chatières » réelles et symboliques.

La zone personnelle

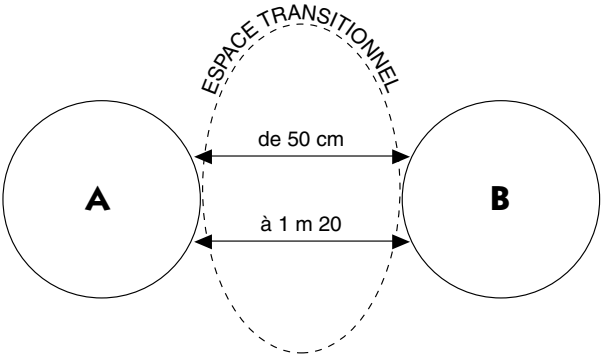


Figure 5.5.

Zone personnelle : importance de l'expression.
L'espace transitionnel est présent mais réduit.

*Avantages : d*e 50 cm à 1 m 20. Deux personnes se rencontrent et se serrent la main, le contact corporel est encore possible bien que cette zone limite votre emprise physique sur le monde. C'est celle de la simple conversation civile qui met l'accent sur les expressions du visage.

Inconvénients : on y perçoit encore les changements respiratoires ou de colorations du visage ; la force vocale est modérée. C'est le registre de la connivence, de l'amitié. C'est parfois encore trop près pour certaines relations tendues *surtout* avec les gens que vous aimez bien.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Notre conseil : l'espace transitionnel est réduit. Jouez avec la zone sociale et la zone personnelle, pour souligner une intention ou un message.

La zone sociale

Avantages : de 1 m 20 à 2 m 40 c'est celle où l'on entend encore distinctement votre voix, mais où le contact physique n'est plus possible. C'est le cas dans les lieux publics où les bureaux-cloisons et guichets tiennent l'interlocuteur à distance. Cette zone est celle de la neutralité bienveillante et et de la diplomatie. Elle permet à chacun de battre en retraite ou de gérer ses émotions dans le secret.

Inconvénients : elle met l'impact sur les gestes – signes d'acquiescement de la tête par exemple – et leur congruence mais ne permet pas de faire passer un message fin, dans lequel le regard est important.

Notre conseil : le sourire viendra atténuer la froideur apparente et incitera au jeu relationnel.

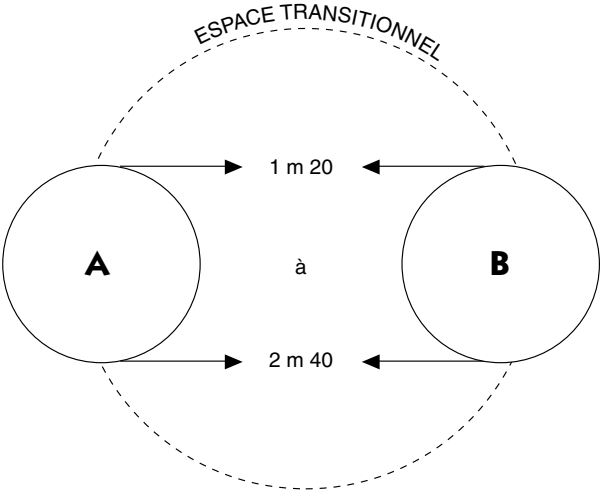


Figure 5.6.

Zone sociale : l'espace transitionnel est bien présent. Registre de la neutralité bienveillante.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

La zone publique rapprochée ou lointaine.

Avantages : c'est la distance de l'enseignant ou celle des réunions d'entreprise, lorsque vous êtes face à un public. On est proche du spectacle et du masque et les stimulations doivent être accentuées : couleurs, lumières, effets de langage, style vestimentaire, présence physique.

Inconvénients : la séparation entre l'Émetteur et le Récepteur doit être franchie par des stimuli importants : voix plus forte – ou micro – expressions marquées du visage (sourire, interrogation, surprise), couleurs des vêtements (marques d'adhésion et d'appartenance à un groupe, lisibilité du statut), allure générale de la silhouette (dynamisme, charisme).

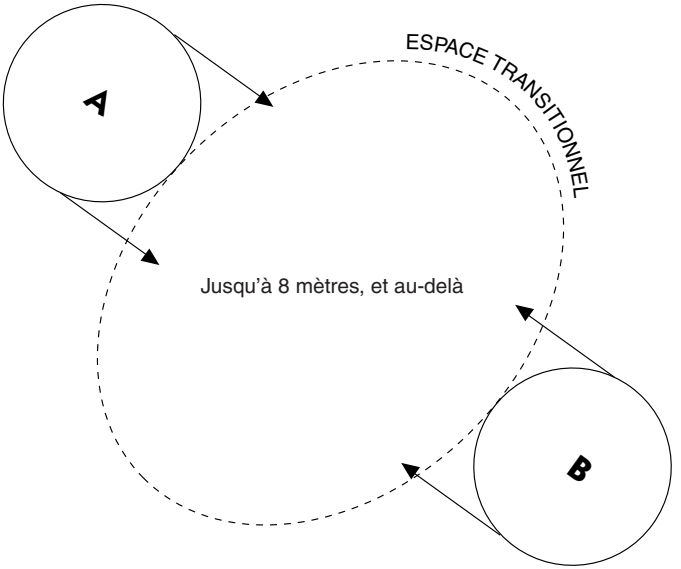


Figure 5.7.

Zone publique : importance des gestes, de l'allure, de la couleur. L'espace transitionnel ne permet que le jeu relationnel collectif.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Notre conseil : le *feed-back* est lent et doit être constamment relancé par l'Émetteur : regards directs, relances verbales *(« M'avez-vous compris ? »).* L'espace transitionnel est trop vaste et le jeu relationnel difficile, sauf s'il est collectif.

Le territoire et autres « plates-bandes »

« Je ne veux pas qu'on marche sur mes plates-bandes » dites-vous parfois, en faisant référence à des territoires que vous pensez posséder, et à un gêneur potentiel. Pour symboliques qu'ils sont, ces territoires ont des frontières à ne pas outrepasser, sinon pour les contester.

Ils peuvent être affectifs – une relation avec une tierce personne – psychologiques – le droit au secret dans votre vie personnelle – intellectuels – la paternité d'une idée, d'un concept, d'une manière de faire – esthétiques – un style vestimentaire, une couleur, un accessoire – hiérarchiques – un statut, un titre, une fonction – olfactifs – un parfum – physiques – une frontière, une distance –, etc.

La règle absolue est qu'il ne faut jamais – jamais – pénétrer sur le territoire d'autrui sans y avoir été invité clairement par cette personne. Vous frappez avant d'entrer dans un bureau : frappez avant d'entrer dans la « bulle »[1] de quelqu'un. *« Puis-je » ?* Posez la question du regard, d'un geste de la main, d'un mot, et assurez-vous de la clarté de la réponse.

Comme on pouvait s'y attendre les pieds sont de formidables marqueurs de territoires spatiaux et symboliques. Pour en savoir plus sur les intentions de son interlocuteur, baissez les yeux. Chacun connaît le pied impatient qui trépigne sous la table quand le *speech* est trop long, le pied nerveux qui s'agite par soubresauts, le pied angoissé qui s'enroule autour des pieds de chaise, le pied enthousiaste qui scande vigoureusement un discours, le pied relax qui s'étire devant la chaise à la limite du sans-gêne.

1. Autre nom pour « *espace transitionnel* ».

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Nos pieds sont des signaux indicateurs d'émotion difficiles à contrôler, donc extrêmement révélateurs. Leurs pointes sont de véritables flèches qui esquissent toujours la direction émotionnelle de leur possesseur. Deux interlocuteurs bavardent en se faisant face, leurs pieds restent en ligne droite quand vous arrivez : *« On ne passe pas ! »*. Vous êtes le gêneur à moins que vous ne renversiez la situation, en demandant à être présenté par exemple. Pour signaler l'accueil amical, les pointes de pied esquissent un triangle convivial.

Soyez sensible à l'espace occupé par vous-même et par votre interlocuteur. Respecter l'espace d'autrui n'est pas toujours facile. Sachez que les *leaders* ont tendance à occuper un espace territorial sensiblement plus vaste que celui de leurs congénères. Ils savent bien que l'espace, c'est du pouvoir. Non seulement leurs gestes sont amples, leurs vêtements aussi, mais ils *balisent* leur territoire de leurs possessions : dossiers, accessoires, manteaux, etc. Excusez la comparaison, mais c'est un peu comme le toutou qui fait pipi aux quatre coins de son domaine. Les personnes qui se parfument trop procèdent de la même intention. Il est parfois stratégiquement utile de prendre de la place et de se déployer ; c'est le cas dans les prises de parole en public, et lorsque vos fonctions imposent l'utilisation du pouvoir.

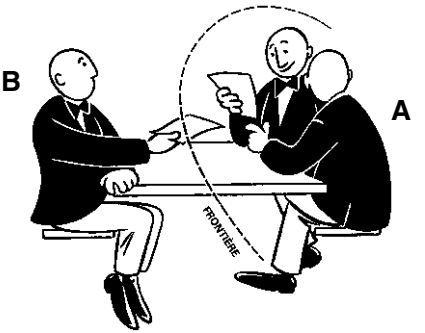


Figure 5.8.

Le bureau-territoire.
B envahit la « bulle » de A s'il passe de son côté sans son accord.
A acceptera-t-il l'offrande de B ?

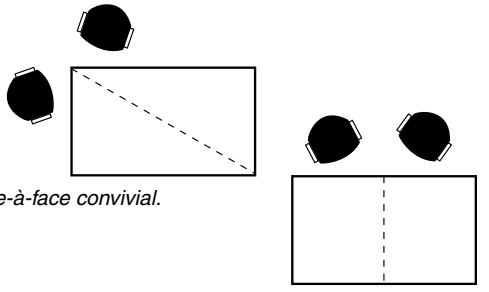
© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Le langage de l'espace ne s'arrête pas à votre corps. Déclinez-le dans toutes vos activités quotidiennes. Par exemple ; une bonne moitié de votre vie se déroule dans un bureau ou autour d'une table. Loin d'être un meuble anodin, la table de conférence ou le bureau sont aussi des territoires qui ont des frontières à respecter.

D'autres jeux de tables sont à mémoriser, car ils sont aussi des marqueurs et des inducteurs d'image. Les déjeuners d'affaire ont la faveur de ceux qui y voient un terrain plus neutre et plus convivial qu'un bureau. Apprenez à choisir la « bonne » place à table au paragraphe suivant. Mais souvenez-vous toujours que le face-à-face de l'amour est aussi celui de la lutte : évitez-le en entreprise. L'impact et la proximité des regards face-à-face rendent périlleuse la gestion de vos émotions.

Réservez-le à votre vie privée si vous êtes très amoureux. Préférez lui, et de loin, les confrontations épaule contre épaule, en ayant soin de ménager à votre regard et à la face du corps des zones de fuites. Méditez aussi sur ces quelques jeux de tables.

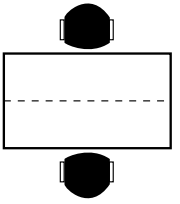


Face-à-face convivial.

Face-à-face standing égal.

Figure 5.9.

Les différents face-à-face.



Face-à-face compétitif : il y aura un gagnant et un perdant.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

À chacun sa place

Les Chevaliers de la Table Ronde avaient compris que l'égalité s'exprime mieux autour d'une table ronde qui permet à chacun d'avoir un territoire d'égale surface. Le roi plaçait à sa droite son *alter ego*, à gauche celui qu'il investissait d'un pouvoir moindre, et ainsi de suite, jusqu'à la place la plus éloignée, voire, en opposition. Pensez-y en équipant votre bureau. Comme le roi Arthur vous offrirez la place centrale – à la table du repas ou à la table de conférence – à la personne ayant le plus haut statut. Inutile de prévoir un trône, c'est démodé, de même que le fauteuil de bureau légèrement plus haut que celui des interlocuteurs. Vous remplirez d'aise votre client étranger en le plaçant dos au mur – et non dos à la fenêtre ou à la porte. Comme ses ancêtres du Néandertal, il n'a pas oublié, le temps où à la lueur vacillante du feu, il partageait son repas avec la horde des chasseurs, en surveillant l'entrée de la grotte ; c'est par là qu'arrivaient les dangers potentiels. Un repas sur une table rectangulaire, dans un restaurant bruyant, le dos au vide, avec une lumière crue ? La signature de votre contrat est mal partie.

L'homme d'affaires français passe des moments importants de sa vie professionnelle en repas d'affaires. Entre amis, en famille, c'est la même chose. Un dîner en amoureux sur le coin de la table de cuisine éveille des représentations – désir d'intimité et de simplicité – tout comme le somptueux dîner réservé au client étranger... porteur de gros contrats. La France, fière de son patrimoine culinaire manifeste ainsi sa considération à ses invités de marque, tout en créant une atmosphère détendue propice aux échanges. Le choix des lieux véhicule à lui seul un message destiné à l'imaginaire de l'invité.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

L'esprit des lieux

Restaurant d'entreprise :

« Pas de traitement particulier pour cette personne ».

« Elle est familière de l'entreprise ».

« On veut aller vite ».

« Nous ne souhaitons pas l'honorer ».

Cabinet privé dans l'entreprise :

« Nous avons des choses importantes à nous dire ».

« Nous voulons être vus avec cette personne ».

« Nous avons peu de temps ».

Confortable restaurant extérieur :

« Vous êtes pour nous *persona gratta* ».

« Nous voulons parler à l'abri des regards indiscrets ».

« Nous voulons prendre notre temps : il y a un contrat à la clé ».

Sachez saisir ou diffuser le bon message que vous soyez l'invité ou l'inviteur. La durée d'un repas d'affaires en France est en moyenne de 124 minutes, contre 60 aux USA. Le but ultime du repas d'affaire est d'établir un registre de connivence avec ses interlocuteurs à la faveur d'un des moments de partage le plus ancien que l'humanité ait vécu : celui de la nourriture. Lumière tamisée, service attentionné, bruits feutrés (vous éviterez les tables trop rapprochées, et les hauts-parleurs) mettront votre invité dans les meilleures dispositions.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Les jeux de table ne s'arrêtent pas à votre bureau et peuvent être déclinés en maintes occasions. Savez-vous répartir les places dans une réunion autour d'une table de conférence ? Que l'apparente bonhomie de vos interlocuteurs ne vous cache pas la réalité. Les Français et les Allemands ont un sens aigu de l'honneur et parfois un titre compte plus pour eux que certains pouvoirs financiers ou politiques. Les diplomates y perdent parfois leur latin et s'insurgent : il paraît qu'à côté des Américains, on est un peu trop susceptibles. Renseignez-vous soigneusement sur les titres de vos invités. C'est à la personne ayant le plus haut rang que revient la tâche d'ouvrir la conversation, ou à son *alter ego* Français si l'invité est étranger. Il évitera les questions trop personnelles, les sujets politiques, et les plaisanteries scabreuses. Il n'attaquera pas d'emblée la « question de résistance » : la signature du contrat Untel. Il ouvrira le repas en attendant que chacun soit confortablement installé pour commencer à manger.

Certains va-et-vient devant une porte d'entrée – *« Après vous cher ami », « Mais non, je vous en prie »* – n'ont pour but que de mettre en relief la fameuse « loi des fleurs » qui veut qu'on ne s'envoie pas des fleurs à soi-même, si méritées soient-elles. Si quelqu'un se voit l'objet de marques d'égard ou de compliments appuyés – *« Vous avez été remarquable »* – l'usage veut dans notre pays qu'il ne les accepte pas sans les minimiser ou sans les retourner à l'envoyeur.

Est-il utile d'ajouter qu'un homme précède toujours une femme dans un lieu public en souvenir des temps où les bêtes féroces se tapissaient au fond des grottes, comme les regards aujourd'hui ? De même, il la laisse s'asseoir en premier et fait un geste vers son siège pour l'y aider. S'il est courtois, il aidera à ôter et à passer les manteaux de ses interlocuteurs féminins. Il peut aussi le faire avec un homme plus âgé, pour montrer sa déférence. Enfin, et s'il est amoureux, il aura le joli geste de soulever la longue chevelure de la femme de sa vie et de la disposer sur le col du manteau. Mais cela, c'est sa vie privée.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Les rituels et le maintien de la paix sociale

« Dois-je m'effacer devant ma secrétaire ? Qui doit parler à table le premier lors d'un repas d'affaires ? Comment dois-je me comporter avec mon homologue Japonais... Puis-je contredire mon patron en public lorsqu'il commet une erreur évidente ? Dois-je m'enquérir de la santé de ma secrétaire lorsque je veux lui prouver ma sympathie ? ». Autant de questions d'apparence anodine qui reflètent votre inquiétude devant la multiplicité des rituels professionnels dont le déroulement semble parfois bien obscur. Cette « règle conventionnelle » qui évite les collisions, ce sont les rituels qui jalonnent vos journées. Ils varient souvent selon les pays. Erving Goffman, un sociologue bostonien, a placé sous son microscope ces moments minuscules d'interaction quotidienne pour les étudier. Son bon sens n'a d'égal que son humour : *« Il est souvent préférable de concevoir l'interaction, non comme une scène d'harmonie, mais comme une disposition permettant de poursuivre une guerre froide »* [1] écrit-il.

La violence et les pulsions de colère et de rage sont en chacun de nous, même si elles ne visent pas directement l'interlocuteur, il en est parfois le porte-manteau. Il n'est pas toujours possible (ni souhaitable) de se confronter et d'éclaircir la situation sur-le-champ. Le but de toute interaction est alors le maintien d'un *statu quo* de manière à ce qu'une pensée puisse s'élaborer dans le temps. Ce « compromis de travail » tacite est destiné, selon E. Goffman, à garder la face des différents partenaires. *« D'une manière générale, on peut faire confiance aux gens en ceci : ils feront tout pour éviter une scène »*[2].

1. Erving Goffman *« Le parler frais d'E. Goffman »,* Minuit, 1990.
2. Idem.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

« Les membres d'une communauté ordonnée ne s'écartent pas de leur route pour s'agresser mutuellement. Chaque fois que leurs trajectoires interfèrent, ils font des ajustements nécessaires pour échapper à la collision, et ils le font selon une certaine règle conventionnelle » observe Ross, un sociologue.

Les rituels sont les feux rouges et les feux verts de la communication. Celui qui passe outre ces ajustements s'expose à des représailles ou même à des sanctions sociales qui peuvent aller jusqu'à l'exclusion. Ce PDG qui nous confiait récemment avoir atteint tous ses objectifs et avoir triomphé de ses adversaires, confessait aussi avoir passé sa vie à le payer.Toute collision demande réparation. Et le prix à payer peut être alors très cher : perte d'un allié, d'un contrat, d'un emploi, d'une vente, incapacité à assurer la cohésion d'une équipe, à manager, manque d'adhésion d'un groupe à un projet, perte de confiance et démotivation d'une équipe de collaborateurs, etc. Erving Goffman propose une règle préliminaire de la bonne conduite interactionnelle en quatre points.[1]

« N'accaparer le devant de la scène ni trop ni trop peu. Ne pas se vanter, ne pas vanter ses vertus ou douter ouvertement de celles des autres. Montrer son attention envers son interlocuteur. Contrôler ses manifestations d'hostilité ou de retrait, et si elles doivent être, les effectuer avec tact. »[2]

Mais que diriez-vous d'un automobiliste qui se déplacerait au volant d'une voiture invisible, et qui vous demanderait réparation en cas de choc ? C'est pourtant ce qui se passe dans toute interaction, c'est-à-dire à chaque fois que vous rencontrez un interlocuteur.

© Éditions d'Organisation

1. Erwing Goffman. *Op. cit.,* p. 112.
2. Erwing Goffman, *Façons de parler*, Minuit, 1987.

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

L'automobile, c'est l'espace transitionnel invisible qui nous sépare. Territoire symbolique et fragile de notre Moi, c'est à une véritable profanation de l'honneur que se livre celui outrepassant les frontières. La paix sociale dépend de cette considération réciproque. Une des raisons pour lesquelles nous y prêtons si peu d'attention tient à la nécessité de dépasser un paradoxe : il semble impossible d'être à la fois courtois et sincère.

Avoir du tact : une histoire de faces

Vous souvenez-vous de la scène du duel, dans les films de cape et d'épée ? La brute a marché sur le pied du héros qui lui demande réparation en lui jetant son gant à la figure. L'assistance est haletante : le héros va-t-il relever le gant et sortir vainqueur, la tête haute ? Va-t-il au contraire tourner le dos et perdre la face ?

Le concept de « narcissisme »[1], utilisé en psychanalyse, est illustré par le sociologue Erwing Goffman de manière particulièrement vivante. Nous avons chacun une face positive et une face négative. Elles ne sont pas contradictoires mais complémentaires. *« L'honneur, c'est la valeur qu'une personne possède à ses propres yeux et ce qu'elle vaut au regard de ceux qui constituent sa société »*[2]. Si la face positive est confortée, la face négative peut demander réparation, nous allons voir comment.

Votre secrétaire répond évasivement à vos questions sur sa vie privée : vous portez atteinte à sa face négative. Une collègue s'assombrit alors que vous pensiez la faire sourire en lui parlant de sa *gaffe* récente lors de la dernière réunion : vous portez atteinte à sa face positive. Lors d'un « pot » dans le service, vous abusez un peu du champagne et vous racontez à qui veut l'entendre l'histoire de votre divorce : vous portez atteinte à votre propre face positive.

1. Les avis diffèrent sur le terme narcissisme, qui revêt des aspects différents selon les stades de l'existence. Il n'est donc pas univoque. Pour la psychanalyse, c'est une « *sorte de principe de conservation de l'énergie libidinale* », Laplanche et Pontalis, *Vocabulaire de la psychanalyse,* PUF, 2002.
2. J. Pitt-Hivers, cité dans : *L'honneur : image de soi ou don de soi, un idéal équivoque,* Autrement, 1991.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Mais conforter la face de l'autre peut vous transformer en paillasson et porter ainsi atteinte à votre image : qui voudrait d'un paillasson comme manager *? « Désirant souvent sauver la face de l'autre, on doit éviter de perdre la sienne, et en cherchant à sauver la face on doit se garder de la faire perdre aux autres »*[1].

C'est le cas par exemple lorsque, pour valoriser une personne, vous vous rabaissez vous-même, mettant alors en péril votre propre face.

Ne vous désolez pas si, par erreur, vous aviez marché sur les plates-bandes symboliques de votre interlocuteur, la réparation de l'offense est nécessaire et possible. Veillez à ce qu'elle soit explicitement acceptée. Voici de quelle manière E. Goffman, énonce les quelques évidences présentes sous « l'échange réparateur »[2].

L'échange réparateur

« Tout acte est censé révéler quelque chose du caractère de son auteur et de son opinion à l'égard de ses auditeurs, tout en reflétant leur relation mutuelle.

Les actes potentiellement offensants peuvent être réparés par leur auteur au moyen d'explications et d'excuses, mais ce travail réparateur doit être visiblement approuvé par la partie potentiellement offensée avant de pouvoir se terminer.

Les parties offensées sont généralement obligées de provoquer une réparation s'il n'en vient aucune, ou bien de montrer d'une façon ou d'une autre qu'il s'est produit un état de fait inacceptable, de peur que, en plus de ce qui a déjà été transmis à leur propos, elles n'en viennent à paraître passives face aux manquements d'autrui à respecter le code rituel »[3].

1. Erving Goffman. *Op. cit.,* p. 112.
2. *Ibidem.*
3. *Ibidem.*

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

La quasi-totalité de notre discours, verbal ou non-verbal, constitue une menace potentielle pour l'une ou l'autre des quatre faces (image interne, image externe, de nous-même et d'autrui). Voici ci-dessous des exemples.

Actes menaçant votre face

Négative : promesses, engagements, cadeaux – faits par vous.

Positive : aveux, excuses, auto-critiques, auto-accusations, épanchements, lapsus, erreurs, réponses aux critiques ou aux menaces, – faits par vous.

Actes menaçant la face de votre interlocuteur

Négative : contacts corporels déplacés, ordres reçus de manière coercitive, perte de temps à cause de vous, envahissement de ses territoires (spaciaux ou symboliques) ou de ses « réserves » intimes, indiscrétions à son sujet, agressions sonores visuelles ou olfactives, tutoiement sans autorisation – faits par vous.

Positive : critiques, reproches, insultes, plaisanteries – farces, moqueries – faits par vous.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Menacer la face d'autrui – c'est-à-dire son narcissisme – demande réparation, mais vous n'en viendrez jamais là si vous utilisez les merveilleux *softeners*. Ces outils amortisseurs sont les *palpeurs* sensibles des sentiments d'autrui. Ils sont à votre disposition dans votre langage, mais aussi dans vos comportements : vous frappez avant d'entrer, de même ne faites pas irruption au milieu des pensées ou des occupations de quelqu'un.

Les Adoucisseurs et les modes relationnels

« Pourrais-tu m'apporter ceci ? » Qui pourrait imaginer que l'usage d'un simple conditionnel est la marque bien visible d'un souci de déférence ? C'est pourtant le cas. Nous avons ainsi à notre portée bon nombre d'adoucisseurs, délicieux pare-chocs pour notre amour-propre et celui d'autrui. Mieux vaut prévenir que guérir l'offense.

Il y aurait beaucoup à dire sur les modes relationnels et leur grammaire. L'usage de l'impératif n'est excusable qu'employé pour des excuses : *« Excusez-moi »* est impropre (on doit dire *« Veuillez m'excuser »*), mais vaut mieux que rien du tout. Il en dit long, cet usage abusif de l'impératif, sur les libertés prises avec... la liberté de chacun. L'indicatif semble un peu court. Au subjonctif dont le maniement est un peu délicat dans l'univers des organisations, sera préféré le conditionnel, mode relationnel idéal car il propose, mais laisse autrui disposer.

Erwing Goffman[1] propose quatre types de *softeners* : les excuses, les amortisseurs, les minimisateurs, les désactualisateurs. Mais je fais confiance à votre imagination pour en trouver bien d'autres.

© Éditions d'Organisation

1. *Op. cit.,* p. 113.

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Les merveilleux *softeners*

Les excuses : Outre le banal *« Excusez-moi »*, ce sont toutes les précautions préliminaires par lesquelles vous demandez l'autorisation d'entrer dans le territoire de votre interlocuteur. Cela donne par exemple : *« Permettez-moi de vous poser une question personnelle ».* Dans les actes ce sont les interrogations du regard, les signes de la main pour attirer l'attention et en règle générale, toute action préparant une intrusion territoriale ou symbolique et signifiant qu'elle n'est pas un désir d'agression.

Les amortisseurs : C'est le *« S'il vous plaît »* de la civilité.

Les minimisateurs : Ce sont tous les mots qui miniaturisent l'embarras que vous pouvez causer *: « Je voudrais te voir un instant , c'est juste pour te demander un petit coup de main ».*

Les désactualisateurs : Ils déconnectent la situation de son actualité, atténuent l'urgence, employant souvent l'imparfait, le « on », le « nous » au lieu du « je » et du « tu » :
« J'aimerais vous demander si c'était possible ... »

N'en soyez pas avares, ils prennent du temps mais ils sont comme les herbes parfumées dans la salade : l'essentiel d'une relation.

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

TESTEZ VOTRE QPS

Questionnaire n° 5

Quotient de perspicacité sociale

Mettez une croix dans la colonne concernée.
Réponses et commentaires en fin de volume.

		OUI	NON
1 –	Communiquer, c'est tomber d'accord avec quelqu'un d'autre.	❑	❑
2 –	Pas de problème : ce qui est entendu est pareil à ce qui est exprimé si cette expression est claire.	❑	❑
3 -	J'ai bien communiqué quand j'ai amené l'autre à penser comme moi.	❑	❑
4 –	Pour bien communiquer il suffit de le vouloir.	❑	❑
5 -	L'authenticité personnelle permet toujours d'être cru.	❑	❑
6 -	Influencer l'autre et le convaincre, voici les clés d'une communication optimale.	❑	❑
7 –	Je vais toujours dans le sens de mon interlocuteur : comme cela, pas de risque de lui déplaire.	❑	❑
8 -	Il ne faut jamais dire « non », c'est dangereux.	❑	❑
9 –	Je ne demande jamais rien, de toute façon, ça ne sert à rien !	❑	❑
10 –	Je dis rarement « je ». Mes phrases sont emplies de « tu » et de « on ».	❑	❑
11 –	Je dis rarement ce que je ressens.	❑	❑

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

	OUI	NON
12 – Je connais tous les petits trucs pour me faire bien voir : ça marche !	❑	❑
13 – J'oublie mon corps, mon ressenti, comme ce qu'il exprime.	❑	❑
14 – Je ne pense qu'à mes mots, c'est cela l'important.	❑	❑
15 – Je suis dans mes pensées, je regarde rarement autrui.	❑	❑

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

MARIE-LOUISE PIERSON

L'INTELLIGENCE RELATIONNELLE

Deuxième édition

© Éditions d'Organisation, 2003
ISBN : 2-7081-2959-7

Éditions
d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

SOMMAIRE

INTRODUCTION : Intelligence relationnelle et mythe d'harmonie 1

Partie 1
Expérimenter, Absorber

CHAPITRE 1 : LE CAPITAL HUMAIN ET L'INTELLIGENCE 9

L'Intelligence Relationnelle : une intelligence du bonheur 9
Comment penser le lien humain ? 11
QE + QR = QI (Quotien Émotionnel + Quotient Relationnel = Quotien d'Intelligence(s)) 13
Il y a plusieurs intelligences 15
Évaluez votre intelligence personnelle 19

CHAPITRE 2 : L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE : ÊTRE RELIÉ À SOI-MÊME 21

Émotions et changements 21
Être ou ne pas être *emotionnally correct ?* 23
Sentinelle intérieure ou sixième sens ? 25
Les émotions sont parfois bêtes ! 27
Les émotions ont-elles un sexe ? 31
Le sexe des émotions 32

CHAPITRE 3 : LE CERVEAU : MODE D'EMPLOI 33

De l'ordinateur à la psyché : naissance d'un sujet 33

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Idéologie de la pensée et peur de l'animalité 34
Le cerveau, réseau pensant 36
L'intelligence émotionnelle dans l'entreprise, et ailleurs 45
Il faut é-la-bo-rer ! 48
Vos émotions et leurs sens 52

Partie 2
Donner du sens

CHAPITRE 4 : LES LANGAGES SILENCIEUX ET L'IMAGE DE SOI 57

Naissance de la civilité et communication 58
Paroles du corps 62
Les gestes *parlent* 70
La cohérence : une priorité de la communication 78
Les pièges de la communication non-verbale 84
Votre image vous fait-elle du tort ? 88

CHAPITRE 5 : LA PERSPICACITÉ SOCIALE ET SES LOIS 93

Vie privée, vie publique : le nouveau partage de raison 94
Différencier le Moi et le rôle : « Je peux te vouvoyer ? » 95
Façons de parler : les différents vecteurs d'image 97
L'espace parle : la proxémie 99
Le territoire et autres « plates-bandes » 106
À chacun sa place 109
Les rituels et le maintien de la paix sociale 112
Testez votre QPS : Quotient de Perspicacité Sociale 119

Partie 3
Organiser

CHAPITRE 6 : LE TROUBLE DE PENSER : COMMENT (SE) REPRÉSENTER LES CHOSES ? 123

Pensée d'outre-mots et imaginaire 125
Représenter, c'est donner corps à ses idées 131
L'« empire des signes » et la sémiologie 132
Les Vecteurs d'Image 136

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

CHAPITRE 7 : Y A-T-IL UN PILOTE DANS VOTRE COMMUNICATION ? 137
Il n'y a pas de « mauvaises » émotions 138
De l'ordinateur à la psyché : naissance du sujet 142
Émotion et décision : pourquoi ne pas agir ? 154
La Check-List du sens 157

CHAPITRE 8 : LES MOTS SONT VIVANTS 159
Nommer, c'est faire exister 162
Quand les maux remplacent les mots 165
L'art du « mentir vrai » 168
Écouter ? Mais quoi ? 173
L'alliance : pour une relation sans gagnant ni perdant 173
Mesurez votre QI : Quotient d'Incommunication 177

Partie 4

Mettre en forme

CHAPITRE 9 : POUR UNE ÉCOLOGIE RELATIONNELLE 181
Nous sommes tous champions d'incommunication ! 182
Le « non » interdit 183
J'ose exister dans ma communication 186
Deux pulsions très encombrantes : désir de fusion et désir d'emprise 188
Parlez-moi d'amour 190
À bas les prisons relationnelles ! 195
Votre Check-List relationnelle 196

CHAPITRE 10 : PASSER DU RÉACTIONNEL AU RELATIONNEL 197
Du conflit à la confrontation 198
En finir avec l'implicite 201
De l'assertivité à la créativité relationnelle 204
Timidité, trac : la peur des autres 208
La fin des timides : faites le point sur votre peur des autres 212

CHAPITRE 11 : L'ÉCOUTE ACTIVE ? ENTENDRE CE QUI N'EST PAS SOI 213
L'écoute centrée sur la personne 213
Les brouillages dans la communication 217

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org

Communiquer avec les personnalités difficiles 223
Les faux amis relationnels : le *Faux-Self* 228
Harmonisation et stimulation 230

CONCLUSION : DU BON USAGE DE LA SÉDUCTION 235

Annexes

Réponses aux questionnaires et quizz 241
1 – Évaluez votre intelligence personnelle 241
2 – Le sexe des émotions 242
3 – Vos émotions et leurs sens 243
4 – Votre image vous fait-elle du tort ? 243
5 – Testez votre QPS : Quotient de Perspicacité Sociale 243
6 – Les vecteurs d'image : mesurez la *numinosité* de votre image personnelle 244
7 – La Check-List du sens 247
8 – Mesurez votre QI : Êtes-vous champion d'incommunication ? 249
9 – Votre Check-List relationnelle 249
10 – La fin des timides : faites le point sur votre peur des autres 250

Bibliographie 251

© Éditions d'Organisation

Alliance des consultants industriels francophones - http://www.acifr.org